

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES PME

PAR

LOUIS MILLETTE JR

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE  
DES PME DU SECTEUR SECONDAIRE

SEPTEMBRE 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

La petite et moyenne entreprise (PME) est une organisation fragile comme le prouve le taux élevé de faillite observé dans l'ensemble de ces entreprises. L'une des causes les plus fréquentes de faillite est l'absence de planification financière dans ces entreprises. Nous avons pu observer les pratiques de planification financière de 25 PME manufacturières de la région Mauricie/Bois-Francs. Il appert que l'influence du propriétaire-dirigeant a un impact considérable sur les décisions reliées à l'investissement et au financement à long terme de ces entreprises. De plus, nous avons pu constater qu'une certaine planification financière est exercée dans la plupart des entreprises échantillonnées, mais que son degré de formalisation et de développement est variable, surtout en ce qui a trait au long terme (plus d'un an). La planification financière à court terme est largement répandue dans le groupe de PME échantillonné. Les théories financières «classiques» de planification financière développées pour la grande entreprise nous apparaissent inappropriées pour la PME, et cette recherche confirme la nécessité d'élaborer de nouveaux cadres conceptuels qui soient particuliers aux entreprises de petite et moyenne dimensions.

## REMERCIEMENTS

Un travail de l'envergure de la présente recherche serait impossible sans l'aide précieuse de nombreux collaborateurs et collaboratrices, et sans l'appui d'un certain nombre de personnes. Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé et encouragé dès les premières étapes de cette recherche.

Parmi ces personnes, qu'on me permette tout d'abord, d'exprimer ma gratitude à mon directeur de recherche, le professeur Jean Desrochers, pour ses encouragements et sa confiance. Son aide, sa patience et ses nombreux conseils furent indispensables à la réalisation de ce rapport de recherche.

Je remercie également le professeur Pierre-André Julien, lecteur de ce rapport de recherche, pour l'intérêt qu'il a manifesté à mon travail. Son dévouement à la cause de la PME au Québec et ailleurs dans le monde encourage les étudiants comme moi à persévérer dans ce domaine fascinant.

Je tiens également à remercier la professeure Josée St-Pierre, lectrice de ce rapport, pour sa disponibilité de tous les instants. La rigueur scientifique dont elle a fait preuve ainsi que ses vastes connaissances du domaine de la finance ont été déterminants dans la conduite à terme du présent document.

Mes remerciements vont également à M. René Jutras, informaticien à l'U.Q.T.R., et à Madame Johanne Trottier, secrétaire à la maîtrise pour leur aide précieuse.

Je voudrais également exprimer ma gratitude à ma conjointe, Josée Maheux, à ma mère, Lucienne Cournoyer, et à mes proches. Leurs encouragements ont été indispensables à la réalisation de ce travail de longue haleine.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à tous les entrepreneurs pour leur participation à la présente recherche qui représente l'essence même de ce travail.

## AVANT-PROPOS

«Dans l'édification du savoir, l'hypothèse est un échafaudage, dont le maître d'oeuvre sait à l'avance qu'il sera démoli en cours de construction. Elle est une proposition admise temporairement et il n'y a un sens à la faire que s'il existe la possibilité pratique de la réfuter à travers des informations supplémentaires recherchées dans ce but. Une hypothèse incapable d'être réfutée n'est pas vérifiable et par là même inutilisable pour un travail expérimental.»

«Celui qui pose une hypothèse doit être reconnaissant envers ceux qui lui enseignent une voie nouvelle démontrant l'insuffisance de son hypothèse. Car toute vérification consiste à prouver que l'hypothèse résiste aux essais de réfutation. Le travail de chaque naturaliste consiste foncièrement à étayer ses hypothèses, c'est pourquoi l'on parle d'hypothèses de travail. Chaque hypothèse est d'autant plus valable qu'elle offre davantage de possibilités d'être vérifiée puisque sa vraisemblance augmente en proportion des données qu'elle permet d'incorporer. C'est une erreur répandue parmi les théoriciens de la connaissance, qu'il suffise pour réfuter une hypothèse d'une ou de quelques rares données inclassables. S'il en était ainsi, toutes les hypothèses existantes seraient réfutées, car il n'en existe presque aucune qui réponde à toutes les données s'y rapportant.»

KONRAD LORENZ, 1973

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ. . . . .	i
REMERCIEMENTS . . . . .	ii
AVANT-PROPOS. . . . .	iv
TABLE DES MATIÈRES. . . . .	v
LISTE DES TABLEAUX. . . . .	viii
LISTE DES FIGURES . . . . .	xi
CHAPITRES	
I. INTRODUCTION . . . . .	1
II. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE. . . . .	4
2.1 Importance et limites de la PME. . . . .	4
2.2 Identification du problème de recherche. . . . .	7
2.3 Stratégie de l'entreprise. . . . .	10
2.4 Planification financière dans la PME . . . . .	12
2.5 Cadre théorique. . . . .	20
2.6 Modèle de recherche. . . . .	25
III. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE. . . . .	30
3.1 Période de l'étude . . . . .	30
3.2 Situation économique prévalant durant la période de l'étude. . . . .	30
3.3 Type d'étude . . . . .	31
3.4 Informations recherchées . . . . .	31

## TABLE DES MATIÈRES

### (SUITE)

	Page
 CHAPITRES	
3.5 Échantillonnage. . . . .	32
3.6 Traitement des données . . . . .	34
IV. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON . . . . .	36
4.1 Groupe d'activités des entreprises . . . . .	36
4.2 Âge et forme légale des entreprises. . . . .	36
4.3 Propriété de l'entreprise. . . . .	38
4.4 Personnel oeuvrant au sein des entreprises . . . . .	38
4.5 Performance des entreprises. . . . .	41
V. VARIABLES INFLUENTES . . . . .	47
5.1 Environnement de l'entreprise. . . . .	47
5.1.1 Marché . . . . .	47
5.1.2 Concurrence. . . . .	48
5.2 Stratégie de l'entreprise. . . . .	51
5.2.1 Prise de décision. . . . .	51
5.2.2 Mission et objectifs généraux de l'entreprise. . . . .	53
5.3 Propriétaire-dirigeant . . . . .	55



## TABLE DES MATIÈRES

### (SUITE)

	Page
 CHAPITRES	
VI. OBJECTIFS FINANCIERS ET STRATÉGIE FINANCIÈRE À LONG TERME . .	60
6.1 Objectifs financiers à long terme . . . . .	60
6.2 Stratégie financière à long terme . . . . .	64
6.2.1 Administrateur-comptable. . . . .	64
6.2.2 États financiers prévisionnels à long terme . . . .	67
VII. OBJECTIFS FINANCIERS ET STRATÉGIE FINANCIÈRE À COURT TERME. .	72
7.1 Objectifs financiers à court terme. . . . .	72
7.2 Stratégie financière à court terme. . . . .	74
VIII. CONCLUSION. . . . .	75
 BIBLIOGRAPHIE. . . . .	 78
 ANNEXES	
A. DÉFINITIONS DE LA STRATÉGIE . . . . .	81
B. QUESTIONNAIRE . . . . .	84
C. MODÈLES DE PLANIFICATION. . . . .	108
D. TABLEAUX DIVERS . . . . .	112

## LISTE DES TABLEAUX

Page

## TABLEAUX

1. Caractéristiques de la littérature sur la planification dans les PME depuis 1950 . . . . .	9
2. Répartition de l'échantillon par groupe d'activités . . . . .	37
3. Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises. . . . .	38
4. Répartition de la propriété . . . . .	39
5. Contrôle de la propriété. . . . .	39
6. Répartition du nombre d'employés cadres et du nombre total d'employés. . . . .	40
7. Répartition de l'échantillon selon le chiffre d'affaires. . . . .	41
8. Variation du chiffre d'affaires . . . . .	43
9. Variation du niveau des bénéfices nets. . . . .	43
10. Variation du ratio «Bénéfices nets/Ventes». . . . .	44
11. Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises en fonction de la variation du chiffre d'affaires. . . . .	46
12. Répartition de l'échantillon selon le territoire desservi . . . . .	48
13. Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises en fonction de la prise en considération de la concurrence . . . . .	49

# LISTE DES TABLEAUX (SUITE)

Page

## TABLEAUX

14. Répartition de l'échantillon selon la prise en considération de la concurrence en fonction de la variation du chiffre d'affaires. . . . .	49
15. Avantages et faiblesses perçus versus la concurrence. . . . .	50
16. Utilités perçues de l'organigramme. . . . .	51
17. Participants à la prise des décisions majeures. . . . .	53
18. Motivations du propriétaire-dirigeant . . . . .	54
19. Objectifs généraux de l'entreprise. . . . .	54
20. Importance accordée à certaines variables financières clés. . .	56
21. Répartition des propriétaires-dirigeants selon l'âge. . . . .	56
22. Répartition de l'échantillon selon l'âge du propriétaire-dirigeant en fonction de la prise en considération de la concurrence . . . . .	57
23. Répartition des propriétaires-dirigeants selon le nombre d'années à la direction . . . . .	58
24. Scolarisation du propriétaire-dirigeant . . . . .	59
25. Types d'investissement prévus à long terme. . . . .	62

LISTE DES TABLEAUX  
(SUITE)

Page

TABLEAUX

26. Types de financement considérés lors d'investissements à long terme. . . . .	63
27. Responsable de la comptabilité. . . . .	64
28. Participation de l'administrateur-comptable aux décisions de financement à long terme. . . . .	66
29. Plan d'affaires . . . . .	68
30. Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises en fonction de l'utilisation d'un plan d'affaires. . . . .	69
31. Répartition de l'échantillon selon l'âge du propriétaire-dirigeant en fonction de l'utilisation d'un plan d'affaires . .	69
32. Répartition de l'échantillon selon l'utilisation d'un plan d'affaires en fonction de la variation du chiffre d'affaires. .	70
33. Objectifs financiers à court terme. . . . .	73
34. Personnel oeuvrant au sein des entreprises de l'échantillon . .	113
35. Répartition des administrateurs-comptables selon le nombre d'années à la comptabilité. . . . .	114
36. Scolarisation de l'administrateur-comptable . . . . .	115
37. Occupation précédente de l'administrateur-comptable . . . . .	116

## LISTE DES FIGURES

	Page
FIGURES	
1. Planification et contrôle de l'action financière . . . . .	13
2. Processus de planification financière dans les PME. . . . .	21
3. Modèle de recherche . . . . .	27
4. Schéma théorique du dispositif de prévision dans l'entreprise .	109
5. Processus de planification stratégique (approche organisationnelle). . . . .	110
6. Démarche prévisionnelle . . . . .	111

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

Une suite d'évènements sociaux et économiques a eu pour effet d'accentuer l'importance des entreprises de petite et moyenne dimensions. Suite au boom économique d'après-guerre, à la gloire des années cinquante, et à l'effervescence des années soixante et ses jeunes *baby-boomers*, les économies industrielles ont dû se réajuster.

Des crises économiques reliées au pétrole et à l'endettement élevé des particuliers et des gouvernements ont freiné la croissance économique des plus grands pays industrialisés. L'apparition de nouvelles puissances industrielles a eu pour effet de répartir la richesse et les appareils de production. Des exigences particulières propres à chacun des marchés desservis par les entreprises limitent maintenant la production en série. Tous ces facteurs ont eu pour effet de limiter la croissance des grandes entreprises et ont accentué l'importance de la petite et moyenne entreprises (PME).

Une amélioration tangible de l'état de l'économie a été observée au centre de l'Italie, dans certaines régions du Mexique, et plus près de nous, dans la région de Drummondville, montrant ainsi à quel point des PME peuvent appuyer le développement d'une économie.

La mise sur pied d'une PME se traduit par la création d'emplois, l'introduction de nouvelles technologies, la mise en marché de produits adaptés aux besoins de la clientèle, et des services personnalisés.

Le taux de faillite des entreprises de type PME est cependant très élevé. Problèmes de gestion, croissance trop rapide, roulement du personnel sont le lot de plusieurs PME. Le manque de jugement du propriétaire-dirigeant, qui agit comme l'homme-orchestre de l'entreprise est souvent la cause de ces problèmes, tout comme le manque de planification et l'absence de personnel spécialisé. L'absence de planification financière est aussi l'une des causes majeures des faillites des entreprises de type PME.

Notre recherche vise l'étude du processus de planification financière dans les PME. Nous effectuons un travail d'observation et de constatation, nous ne cherchons aucun lien de cause à effet. Ce que nous désirons connaître, ce sont les pratiques actuelles des petites et moyennes entreprises en matière de planification financière.

Nous jugeons que cette étape est primordiale car jusqu'à tout récemment, plutôt que d'élaborer des concepts et théories propres à la PME, nous nous sommes plutôt attardés à transférer et implanter dans les PME, de façon intégrale, des méthodes de travail développées pour la grande entreprise. Or, la PME possède ses propres caractéristiques. La plus importante réside dans le lien très étroit et qui unit le propriétaire-dirigeant et son entreprise, situation que l'on ne retrouve à peu près pas

au sein des grandes entreprises (à l'exception de certaines grandes entreprises familiales).

Nous espérons que cette recherche permettra de mieux connaître le processus de planification financière des PME. Nous avons dû conduire notre recherche en nous inspirant de modèles à l'origine conçus pour la grande entreprise, que nous avons adaptés à la réalité des PME.

Il sera peut-être possible , après avoir étudié les pratiques actuelles de planification financière des PME, de créer de nouveaux modèles théoriques et des méthodes de planification financière mieux adaptés à la PME.

Nous avons structuré le plan de notre travail de la façon suivante : tout d'abord, un premier temps, au chapitre II, nous effectuons une revue théorique des principaux avantages et des plus importantes limites de la PME, suivi d'une rétrospective de la littérature sur la planification financière dans la PME. Cette rétrospective nous conduit à l'élaboration de notre modèle de recherche.

Ensuite le chapitre III présente la méthodologie utilisée pour la conduite de notre enquête. Aux chapitres IV, V, VI et VII, nous procédons à l'analyse et à l'interprétation des résultats recueillis lors de notre enquête auprès de 25 PME.

Finalement, au dernier chapitre, nous présentons nos principales conclusions ainsi que certaines avenues possibles de recherche.



## CHAPITRE II

### ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous effectuons l'analyse de la littérature qui nous a conduit à l'identification de notre problème managérial, à la définition de notre problématique de recherche et des principaux concepts auxquels nous nous attardons. Nous terminons ce deuxième chapitre par l'élaboration de notre modèle de recherche.

#### 2.1 Importance et limites de la PME

Pourquoi étudier la petite et moyenne entreprise? Depuis 1970, la PME a cessé progressivement d'être la laissée-pour-compte des pays industrialisés pour devenir un des instruments privilégiés des politiques industrielles. Dans son livre intitulé L'esprit d'entreprise, Georges Gilder (1985; p.65) fait état de «l'héroïsme de la PME qui a pris l'économie d'assaut afin de repousser l'état de stagflation face auquel la grande entreprise ne savait que faire dans les années 1970.»

En 1987, on comptait près de 158 000 PME au Québec, représentant 99,3 % de l'ensemble des entreprises de la province<sup>1</sup>. Au Canada, les PME

---

<sup>1</sup>Rapport du ministre délégué aux PME, André Vallerant. Les PME au Québec : État de la situation. 1987, 320 pages.

de moins de 100 employés regroupent plus de 98 % des entreprises<sup>2</sup>. De 1984 à 1985, les PME furent responsables, dans une proportion de 89,5 %, de l'accroissement du nombre total d'emplois au Québec<sup>3</sup>. Au Canada, on remarque aussi l'importance de la PME dans la création d'emplois. Entre 1978 et 1987, les entreprises de moins de 100 employés dans le secteur de la fabrication et de moins de 50 dans les autres secteurs ont été responsables de 93 % des nouveaux emplois créés par le secteur privé. Même en tenant compte des administrations publiques et des employeurs institutionnels, comme les établissements d'enseignement et de soins de santé, les PME ont créé environ 85 % des nouveaux emplois au cours de cette même période<sup>4</sup>. Pour ce qui est de la création nette d'emplois par les PME de moins de 100 employés au Canada, ces dernières ont créé 90 % des emplois en 1986-1987, 68 % en 1987-1988, et 83 % en 1988-1989<sup>5</sup>. Ces statistiques démontrent l'importance du rôle joué par les PME dans l'économie.

Il ne faut pas pour autant surestimer l'importance des PME. En 1987, au Canada, les entreprises dont les recettes étaient inférieures à cinq millions de dollars ont produit environ le quart du montant total des ventes et des profits, et détenaient une part légèrement inférieure à 25 % de l'actif total des entreprises canadiennes. La même année, les entreprises

---

<sup>2</sup>Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : croître aujourd'hui pour demain. 1989, 67 pages.

<sup>3</sup>Rapport du ministre délégué aux PME, André Vallerant. Les PME au Québec : État de la situation. 1987, 320 pages.

<sup>4</sup>Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : croître aujourd'hui pour demain. 1989, 67 pages.

<sup>5</sup>Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : l'excellence, gage de la prospérité. 1991, 69 pages.

de 100 employés et moins et les 1 077 000 travailleurs indépendants non constitués en société représentaient 46,1 % des emplois du secteur privé au Canada. Ces mêmes entreprises contribuaient aussi à 41,3 % de la masse salariale totale du pays<sup>6</sup>.

Par ailleurs, au Québec, on estime à plus de 90 % le taux de faillite des PME au cours des dix premières années de leur existence<sup>7</sup>. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas exclusif au Québec. Le rapport prévisionnel de Dun & Bradstreet<sup>8</sup> sur les faillites d'entreprises (1981) estimait que seulement une firme américaine sur trois créées en 1986 existerait toujours à la fin de 1990. Cela représente environ 400 000 faillites par année. Notons que les statistiques précédentes sont discutables. Ainsi, selon un rapport canadien<sup>9</sup>, on estimait en 1989 à 43,1 % le taux de survie des entreprises créées en 1979, soit dix ans plus tôt.

Il existe de nombreux déterminants ou facteurs moteurs de faillite. Stewart (1978) soulève les erreurs stratégiques de croissance. McKinlay (1979) indique qu'une absence de planification financière ne peut qu'entraîner à court, moyen ou long terme, la faillite d'une PME. Ibrahim et Ellis (1987) évoquent l'incompétence managériale, le manque de jugement

---

<sup>6</sup>Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : croître aujourd'hui pour demain. 1989, 67 pages.

<sup>7</sup>Rapport du ministre délégué aux PME, André Vallerant. Les PME au Québec : État de la situation. 1987, 320 pages.

<sup>8</sup>DUN & BRADSTREET. Rapport sur les faillites : année 1981. Toronto, Dun and Bradstreet Inc., 1981.

<sup>9</sup>Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : l'excellence, gage de la prospérité. 1991, 69 pages.

et le manque d'esprit d'entreprise du ou des propriétaires-dirigeants.

Une faible planification financière serait donc l'une des causes de faillite des PME. Ce problème est aussi souligné par Julien et Marchesnay (1987; p.181).

«Il est toutefois de notoriété publique que la petite entreprise souffre de maux identiques à ceux de la moyenne, mais sans nul doute exacerbés : une faible planification financière, une gestion opérationnelle du financement largement informelle, un contrôle de gestion quasi inexistant, lié à une direction personnalisée à l'excès.»

C'est dans le prolongement de ces constatations que nous avons défini notre problème managérial qui peut être exprimé comme suit : comment peut-on améliorer la planification financière dans les organisations de type PME?

## 2.2 Identification du problème de recherche

Plusieurs moyens pourraient être mis de l'avant afin de pallier au problème managérial identifié précédemment. En voici quelques-uns :

1. sensibilisation des dirigeants de PME à l'importance de l'utilisation d'instruments de planification financière;
2. promotion de l'apprentissage de techniques de gestion financière dans la PME;
3. élaboration de logiciels facilitant la planification financière dans la PME.

Dans la poursuite de la résolution de notre problème managérial, il nous faut cerner le processus de planification financière actuel des entreprises de type PME. Y a-t-il une stratégie financière développée dans ces entreprises? Si non, pourquoi? Sur quoi se base-t-on pour prendre des décisions d'ordre financier? Qui prend ces décisions? Si une certaine planification existe, dans quelle mesure est-elle formalisée? Quelles étapes sont suivies? Qui s'en charge?

Notre recherche vise à nous éclairer sur ces interrogations. Notre problème de recherche peut donc s'énoncer comme suit : quelles sont les pratiques actuelles des entreprises de type PME en matière de planification financière?

Cette étape exploratoire est essentielle et elle s'inscrit dans un domaine de recherche stratégique plus large (voir le Tableau 1). Elle fait partie de la seconde catégorie d'études, à savoir les études décrivant les pratiques courantes (ou l'absence de pratiques) de planification dans les PME.

Le but de notre recherche est de recenser les pratiques de planification financière existantes (ou non existantes) dans les entreprises de type PME. Notre recherche se voulait exploratoire, car jusqu'à récemment, peu de recherches avaient été faites sur la stratégie des PME<sup>10</sup> et très peu sur la planification financière en tant que sous-stratégie

---

<sup>10</sup>ROBINSON, Richard B. Jr. et PEARCE, John A. II. "Research thrusts in small firm strategic planning". The Academy of Management Review, 1984, vol. 9, no. 1, pp. 128-137.

Tableau 1  
Caractéristiques de la littérature sur la  
planification dans les PME depuis 1950<sup>1</sup>

Période		Catégories de base des études		
	Études examinant la valeur des activités de planification dans les PME	Études décrivant les pratiques courantes (ou l'absence de pratiques) de planification dans les PME	Études visant à déterminer les meilleurs processus de planification stratégique dans les PME	Études examinant l'efficacité des stratégies particulières aux PME
1950-1959	Recherche exploratoire limitée			
1960-1969	Recherche exploratoire répandue et recherche empirique limitée	Recherche exploratoire limitée et études de cas	Études de cas	
1970-1979	Recherche exploratoire modérée et recherche empirique limitée	Recherche empirique limitée	Recherche exploratoire et empirique limitées	Recherche exploratoire limitée
1980-1984	Recherche exploratoire et empirique limitées	Recherche exploratoire et empirique limitées	Recherche exploratoire répandue et recherche empirique limitée	

<sup>1</sup> Traduit librement de ROBINSON, Richard B. Jr. et PEARCE, John A. II. "Research in Small Firm Strategic Planning". The Academy of Management Review, 1984, vol. 9, no. 1, p. 130.

de la stratégie générale de la PME. Notons que la stratégie des PME est étudiée par plusieurs chercheurs depuis quelques années.

Les objectifs de la recherche sont les suivants :

1. vérifier si les PME effectuent une quelconque planification financière;
2. vérifier le degré de formalisation de la planification financière des PME;
3. effectuer une recension des pratiques de planification financière des PME;
4. examiner les liens pouvant exister entre le processus de planification financière d'une firme et sa performance financière;
5. étudier les différences dans le processus de planification financière selon la taille de l'entreprise.

### 2.3 Stratégie de l'entreprise

Avant d'aborder le concept même de planification financière, nous devons préciser le concept de stratégie de l'entreprise puisque ces deux notions sont reliées de très près. Comme le mentionne Sallenave (1984; p.52), «les concepts de stratégie et de planification sont d'ailleurs indissolublement liés puisque l'un et l'autre désignent une séquence d'actions agencées dans le temps de façon à atteindre un ou plusieurs objectifs.»

La planification financière découle directement de la stratégie globale adoptée par l'entreprise. De cette stratégie émanera une mission et des objectifs. La planification financière visera directement l'accomplissement de cette mission et de ces objectifs. Avant de définir la planification

financière, nous définissons donc le concept de stratégie de l'entreprise.

Le schéma suivant (Horovitz et Pitol-Belin, 1984; p.23) illustre bien ce qu'est une démarche stratégique type.

1) Où pourrait-on aller?

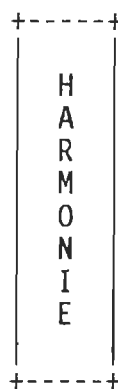
Environnement ----> Possibilités  
et  
menaces

2) Où peut-on aller?

Entreprise -----> Forces  
et  
faiblesses

3) Où voudrait-on aller?

Décideurs -----> Valeurs  
et  
aspirations



4) Où va-t-on?  
«STRATÉGIE»

Une stratégie globale sera établie en tenant compte des possibilités et des menaces de l'environnement, des forces et faiblesses de l'entreprise, et des valeurs et aspirations du ou des décideurs. Cette stratégie définiera un ensemble cohérent de choix pouvant affecter la structure même de l'entreprise, choix reliés aux buts et aux objectifs de l'organisation ainsi qu'aux moyens pour y parvenir.

Chicha (1987) a relevé diverses définitions de la stratégie proposées par différents auteurs entre 1980 et 1986 (voir l'Annexe A). Comme l'observe Chicha (1987; p.6), «si la stratégie des entreprises n'a fait



l'objet d'un intérêt soutenu de la part de très nombreux auteurs que depuis la deuxième moitié des années 70, on ne peut que déplorer le fait que des différences souvent importantes apparaissent d'une définition à l'autre.»

À partir de sa recension des définitions de la stratégie, Chicha (1987) a élaboré sa propre définition de la stratégie, définition que nous adoptons dans le cadre de ce travail.

Définition de la stratégie de l'entreprise : «un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution.»

#### 2.4 Planification financière dans la PME

La planification financière vise l'accomplissement des buts et objectifs de l'organisation en tenant compte des moyens que celle-ci a choisis pour y parvenir. Le modèle de planification de Colasse (1982) (voir la Figure 1) montre le lien étroit existant entre la stratégie de l'entreprise et la planification financière.

Comme on peut le constater au schéma présenté à la Figure 1, l'ensemble du processus de planification financière découle directement des buts et des objectifs fixés par l'entreprise lors de l'élaboration de la stratégie.

Appliquons-nous maintenant à définir de façon plus formelle le concept

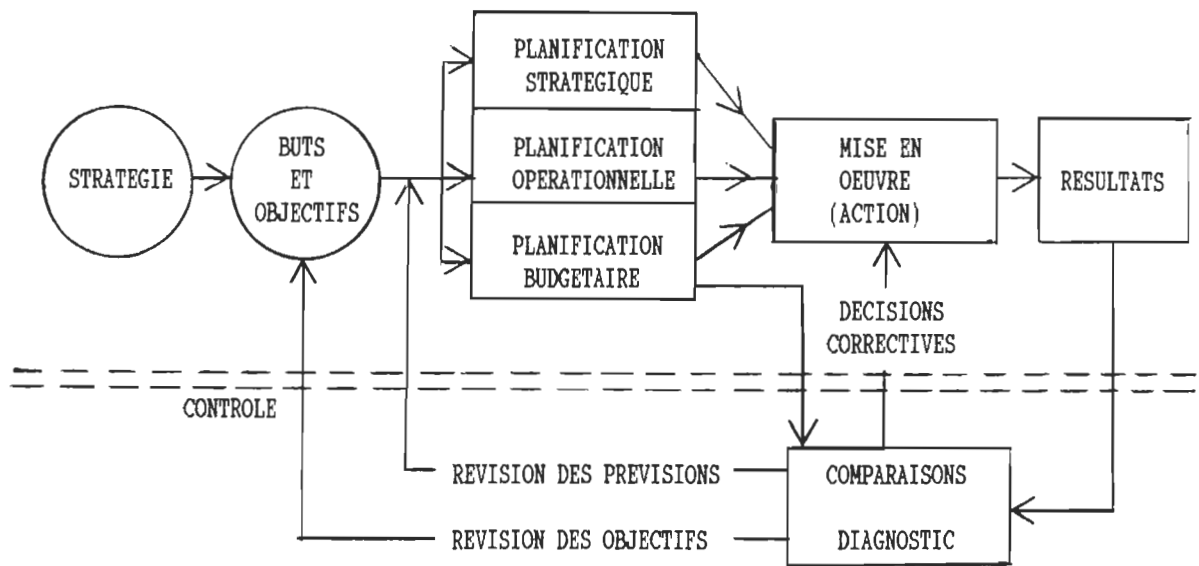


Figure 1. Planification et contrôle de l'action financière. Tiré de COLASSE, Bernard. Gestion financière de l'entreprise, Edition des Presses Universitaires de France, 1982, p. 44.

de planification financière. Ce concept ne fut pas défini explicitement avant le début des années 1980 et était plutôt intégré de façon globale à la fonction financière comme étant l'une des fonctions principales de l'entreprise.

En 1972, Caillet dans Lauzel et al. (pp.147-148), définissait comme suit la fonction financière :

- «L'objectif financier de l'entreprise consiste à :
- \* assurer la rentabilité et,
  - \* assurer l'équilibre financier.

Une bonne gestion financière implique d'abord que soient recensés, critiqués et rapprochés l'ensemble des ressources fournies par l'activité de l'entreprise et l'ensemble des dépenses auxquelles celle-ci doit faire face aussi bien pour son exploitation courante que pour son équipement rationnel, c'est l'objet du budget ou du plan de financement. Ce cadre étant défini, il convient, pour atteindre les objectifs qui y sont fixés, de déterminer les moyens à mettre en oeuvre c'est-à-dire la nature des sources de financement et le rythme selon lequel celles-ci devront être disponibles.

- A l'intérieur du plan de financement, il faut donc :
- \* préparer des opérations financières destinées à monter des mécanismes qui permettront à l'entreprise de se procurer des fonds aux meilleures conditions,
  - \* établir des prévisions de trésorerie, destinées à adapter à tout moment les disponibilités aux besoins.

Enfin, aussi bien le travail de conception que le travail d'exécution impliqués par les tâches ainsi définies s'exerceraient dans le vague et l'incertitude s'ils ne reposaient sur un système précis d'enregistrement et d'information : c'est l'objet de la comptabilité, la «fonction de comptabilité» permettant de juger la «fonction financière» et de donner sur la situation économique et financière de l'entreprise des renseignements exacts, clairs, précis, et dans un court délai.»

Cette définition de la fonction financière englobe la planification financière, et de façon plus large, l'ensemble des tâches de la fonction financière dans l'entreprise. Plus récemment, des définitions plus précises de la planification financière ont été élaborés par divers auteurs.

Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment (Figure 1), Colasse (1982) distingue trois niveaux de planification à l'intérieur de la planification financière. La planification et le plan stratégique procèdent d'un effort prospectif de l'entreprise pour maîtriser ses relations à long terme avec son environnement. La planification opérationnelle a pour objet de définir, dans le moyen terme (deux à cinq ans), les différentes ressources qui seront nécessaires à l'entreprise pour s'engager dans les voies stratégiques qu'elle a choisies. Finalement, la planification budgétaire regroupe l'ensemble des prévisions à court terme (pour une période d'un an) d'une entreprise.

Miller (1985; p.546), de façon simpliste, définit la planification financière comme étant «le domaine qui étudie l'effet combiné de toutes les décisions en finance, dans un cadre cohérent et interactif.»

Pour Lamontagne et Guillaume (1989; pp.128-129) :

«La planification financière consiste à analyser les conséquences de diverses stratégies et à choisir la voie qui assure le meilleur équilibre financier.

Ce processus consiste à :

- connaître l'environnement : le marché financier, les concurrents, l'état de l'économie, etc.;
- fixer les objectifs les plus réalistes;

- identifier les possibilités de financement et les choix d'investissement possibles;
- prévoir et analyser les résultats probables;
- choisir les stratégies à mettre à exécution;
- comparer les résultats réels des décisions et les résultats anticipés au plan financier.»

Cette planification financière est une des facettes du processus global de planification des activités de l'entreprise. La planification financière, toujours selon Lamontagne et Guillaume (1989), est donc intimement liée à la planification du marketing, de la production et des ressources humaines, et encore plus dans le cas des PME à l'intérieur desquelles les fonctions sont fortement interreliées.

Depallens et Jobard (1990; p.788) définissent la planification comme une «méthode qui consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir».

Selon eux, la démarche prévisionnelle dans sa forme la plus complète repose sur une étroite relation entre les différents éléments suivants :

- le plan stratégique qui définit les grandes options de la firme (plan à cinq ans par exemple);
- le plan opérationnel qui correspond à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques (plan de trois ans par exemple);
- la phase d'élaboration du budget qui opère la mise au point détaillée de la première année du plan opérationnel;
- le processus de contrôle budgétaire qui permet de comparer les résultats prévus et réalisés.

Il existe, entre le plan stratégique à long terme, les prévisions à moyen terme et la gestion budgétaire, une coordination étroite qui aboutit aux documents prévisionnels. Il s'agit d'une démarche itérative, c'est-à-dire qu'à chaque étape il est possible de remettre en cause la phase suivante et de revenir à la phase précédente.

Les définitions précédentes de la planification financière, en tant que partie intégrante de la planification stratégique ou en tant que notion indépendante mais étroitement liée à la stratégie ne satisfont cependant pas aux fins de ce travail.

Notre définition de la planification financière permet d'établir un lien étroit entre le concept de stratégie de l'entreprise, tel que défini précédemment, et le processus de planification financière. De plus, la définition retenue positionne dans le temps les étapes de la planification financière.

Définition de la planification financière : processus de prévisions en matière d'investissement et de financement visant à poursuivre les buts et les objectifs tels que définis dans la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des moyens disponibles pour y parvenir, des ressources que l'entreprise peut y affecter ainsi que de l'environnement sans cesse changeant de l'organisation. Le processus de planification financière se subdivise en trois phases temporelles : le court, le moyen et le long terme. La planification financière à long terme est directement liée à l'accomplissement des décisions stratégiques de l'entreprise. À moyen

terme, la planification financière vise à s'assurer de la disponibilité des ressources financières pour l'accomplissement des étapes de réalisation des décisions stratégiques de l'entreprise. Finalement, le court terme regroupe l'ensemble des prévisions financières sur une période d'un an.

La définition adoptée crée un lien direct entre le concept de stratégie de l'entreprise et le processus de planification financière. De plus, cette définition est large et laisse plusieurs termes indéfinis et ce, de façon intentionnelle.

Ainsi, la notion de «décision stratégique» n'est pas définie car elle est très variable selon le type d'entreprise, et autres caractéristiques de l'entreprise. Ces décisions concernent les orientations majeures de l'entreprise.

De plus, la définition d'horizons temporels a des limites, comme le souligne pertinemment Colasse (1982; p.45). «1) L'horizon économique des entreprises varie beaucoup de l'une à l'autre, selon le type, la taille, l'âge, et certaines autres caractéristiques de l'entreprise. Une entreprise de construction navale n'aura pas le même horizon économique qu'une manufacture de souliers par exemple. 2) Mentionnons aussi que des problèmes de court terme peuvent revêtir une importance stratégique dans certaines situations particulières. Ainsi, des difficultés de paiement passagères d'un fournisseur peuvent mettre en cause la survie même de l'entreprise, si celle-ci a un fonds de roulement serré.»

Finalement, la définition retenue permet d'inclure au processus de planification financière, les éléments reliés à l'environnement de la fonction finance (environnement général, ressources de l'entreprise, moyens disponibles) et les éléments reliés au contrôle (environnement sans cesse «changeant»).

Au sein de la petite et moyenne entreprise, la planification financière est souvent informelle. Nous posons cependant l'hypothèse que formalisée ou non formalisée, une planification financière est effectuée jusqu'à un certain degré dans la PME (ne serait-ce que pour estimer les entrées et sorties de fonds journalières).

La *Bank of America* (1973; p. 2) précise que peu importe si «une entreprise est nouvelle ou déjà en opération, tout prêteur ou investisseur éventuel se posera les questions suivantes :

- Est-ce que l'entreprise a établi un plan d'opération et précisé des objectifs réalistes pour les quatre prochaines années?
- Est-ce que les projections de ventes sont basées sur des études de marché et\ou de «faisabilité»?
- Quels sont les besoins monétaires à court et à long terme pour atteindre les objectifs fixés?»

Cependant, comme le notent Barton et Matthews (1989), les titres de la plupart des PME n'étant pas activement échangés sur les marchés financiers, les PME se sentent peu enclines à divulguer leur structure de capital. Levin et Travis (1987) mentionnent que c'est plutôt l'attitude du ou des



propriétaires-dirigeants face au risque - et non les politiques de détermination de la structure optimale de capital utilisées par les grandes entreprises - qui détermine quels montants de dettes et de fonds propres sont acceptables.

On peut ajouter à cela que le propriétaire-dirigeant doit toujours prendre en considération la disponibilité des sources de fonds qui s'offrent à lui.

## 2.5 Cadre théorique

Considérant les aspects internes et externes reliés à la planification financière, nous avons choisi de baser notre démarche sur le modèle théorique présenté à la Figure 2.

Ce modèle détaillé du processus de planification financière nous apparaît comme étant le plus complet et correspondant le mieux aux éléments contenus dans notre définition de la planification financière. Pour fins d'information, nous avons joint, à l'Annexe C, d'autres modèles de planification avancés par Colasse (1982), Sallenave (1984), et Depallens et Jobard (1990). Les modèles de planification stratégique qui englobent le processus de planification financière ont une signification plus large et sont pris au sens organisationnel du terme.

Il faut préciser que le processus de planification financière tel que présenté au modèle de la Figure 2 se veut assez élaboré et que la

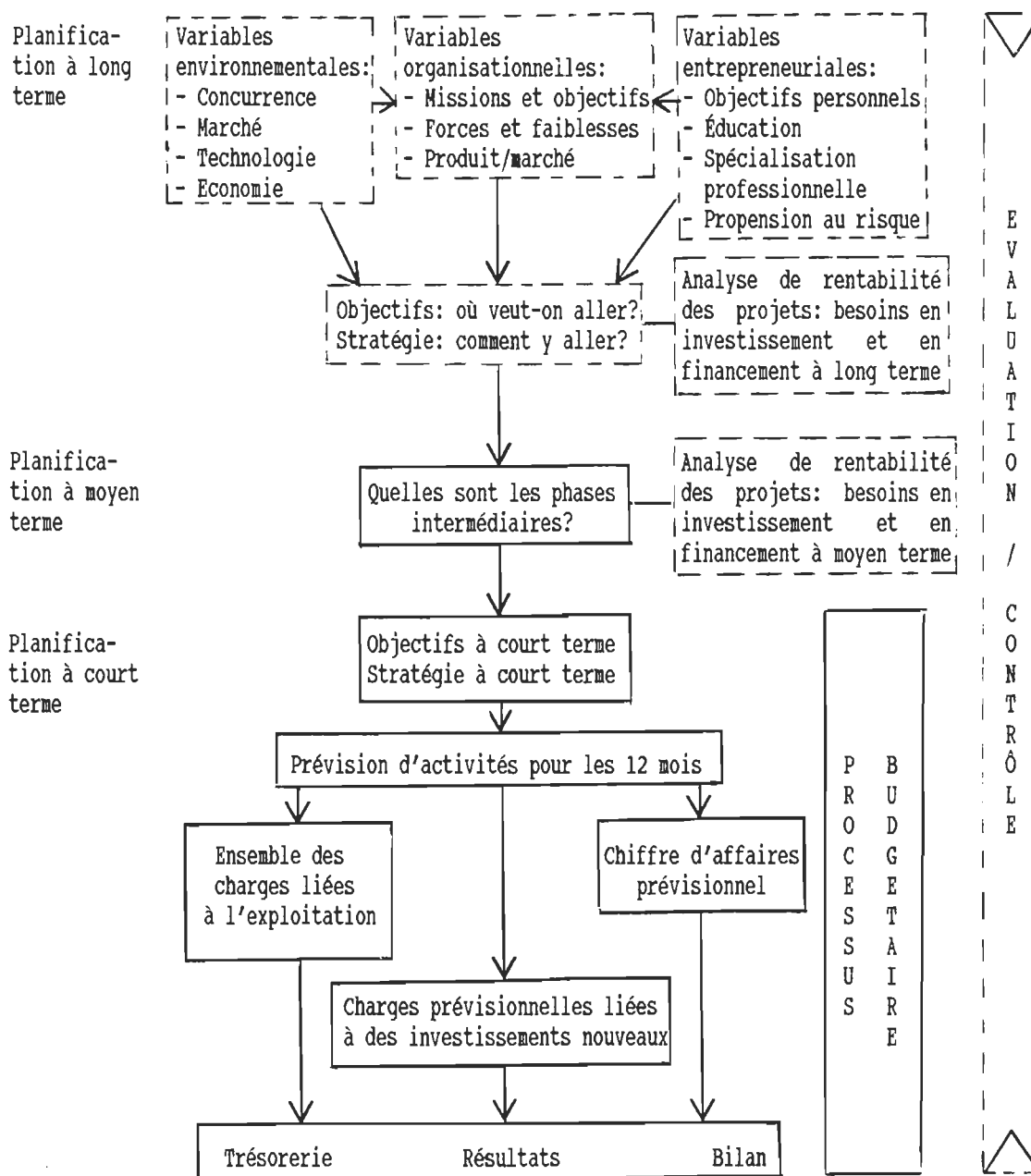


Figure 2. Cadre théorique : Processus de planification financière dans les PME. Tiré de HOROVITZ, Jacques et PITOL-BELIN, Jean-Pierre. Stratégie pour la PME, Édition McGraw-Hill, 1984, p. 69. Les éléments pointillés ont été rajoutés par l'auteur de la présente recherche.

planification financière stratégique des entreprises de petite et moyenne dimensions est généralement plus limitée.

Rappelons aussi que la planification financière vise à mettre de l'avant les moyens pour atteindre les buts et les objectifs de l'entreprise en regard des ressources disponibles et de l'environnement.

Le processus de planification financière, tel que présenté à la Figure 2 se décompose en trois phases temporelles distinctes. La plus longue de ces phases est aussi la plus déterminante parce qu'elle représente les besoins financiers à long terme de l'entreprise, besoins déterminés en fonction des investissements majeurs qu'elle a à réaliser. Elle est aussi déterminante parce que, de cette planification à long terme, découleront les objectifs financiers à court et à moyen termes. Un processus peu élaboré et/ou peu respecté annihilera l'importance de cette phase.

La planification à long terme concerne les décisions majeures de l'entreprise. «Elle concerne l'acquisition, l'utilisation et la disposition de ressources pour des projets spécifiques, comme la construction d'une nouvelle usine. Cet aspect de la planification touche les visées les plus fondamentales et les plus importantes de la compagnie et la façon de les atteindre (Steiner, 1979; p. 20).»

C'est lors de la planification à long terme que l'on déterminera la stratégie financière à adopter en regard de la stratégie globale de l'entreprise. Des objectifs financiers à long terme viendront soutenir

cette stratégie. Ces objectifs peuvent être traduits explicitement en termes de besoins en investissement et en financement.

La stratégie financière d'une PME ne peut être considérée de manière isolée. Elle doit tenir compte de diverses variables environnementales, organisationnelles et entrepreneuriales. La concurrence, le marché, la technologie et l'économie sont, entre autres, des variables environnementales que l'on doit nécessairement considérer lors de l'élaboration de la stratégie financière. Le degré de concentration d'une industrie particulière détermine souvent des règles financières informelles qui doivent être respectées. Le marché visé et la conjoncture économique présentent des conditions particulières qui peuvent influencer la stratégie financière. Dans certains secteurs de l'économie, l'évolution de la technologie est tellement rapide que toute stratégie financière doit pouvoir s'adapter à de brusques changements.

De plus, la planification financière doit tenir compte des autres variables organisationnelles. Elle doit toujours être conforme à la stratégie élaborée par l'entreprise. La planification financière est une composante de la stratégie globale de l'entreprise et elle doit être conforme à la mission et aux objectifs de l'entreprise. Toute organisation a des forces et des faiblesses; les connaître entraîne une planification financière plus juste et plus réaliste. Finalement, le ou les couples produits-marchés déterminent les possibilités financières de toute entreprise; il devient donc primordial de les prendre en considération.

Dans un contexte de PME, il existe un lien étroit entre le propriétaire et son entreprise. Ainsi, Dumas (1984), Hirigoyen (1984), et Levin et Travis (1987), constatent que ce lien place le propriétaire-dirigeant devant un dilemme, car il craint une certaine perte de contrôle de son entreprise s'il a recours à du capital externe (souvent nécessaire pour soutenir la croissance de l'entreprise).

Hirigoyen (1984) poursuit en associant aussi la crainte de l'entrepreneur face au dilemme court terme/long terme. Pour augmenter sa part de marché, l'entreprise a recours à du financement à long terme (dette externe) pour réaliser certains projets, ce qui entraîne un accroissement des frais financiers et donc une diminution du bénéfice net. Par conséquent, s'ensuivent une augmentation des sorties de fonds de l'entreprise à court terme et une diminution du fonds de roulement. Or, la marge de manoeuvre des PME est souvent limitée par le fonds de roulement. C'est pourquoi l'entrepreneur se voit confronté à des choix stratégiques qui mettent en cause la croissance même de l'entreprise par rapport à sa survie à court terme.

Voilà pourquoi nous croyons que des variables entrepreneuriales telles les objectifs personnels, l'éducation, la spécialisation professionnelle et la propension au risque du ou des propriétaires-dirigeants sont importantes dans la détermination d'un système de planification financière.

La planification à moyen terme concerne des investissements pour certains équipements reliés aux projets à plus long terme ou encore des investissements périodiques et répétitifs (ex. : achat de matériel roulant).

La planification à court terme est un exercice budgétaire permettant de prévoir et de répartir les revenus et les charges prévisionnels d'exploitation de l'entreprise, ainsi que les charges inhérentes aux investissements à court, moyen et long termes et ce, pour une période d'un an.

Tout bon processus de planification n'est complet que s'il prévoit des mécanismes de contrôle permettant de vérifier l'état d'avancement de la stratégie et la réalisation ou la non-réalisation des objectifs. Ces contrôles permettent de réajuster la stratégie en fonction du temps.

Le modèle choisi n'est ni prescriptible, ni le plus répandu dans les PME, ni le «meilleur»; c'est un processus de planification financière qui peut être utilisé en PME. Nous avons choisi ce modèle parce que nous le croyons suffisamment complet et qu'il nous permet d'approfondir notre étude du processus de planification financière des petites et moyennes organisations.

## 2.6 Modèle de recherche

Le but de cette recherche n'est pas d'observer l'ensemble du processus de planification financière tel que présenté à la Figure 2. Cet exercice

s'avérerait irréaliste compte tenu des limites de cette recherche.

À la Figure 3, nous avons représenté le modèle de recherche que nous étudions. Ce modèle est extrait du cadre théorique et vise à pouvoir rencontrer les objectifs de recherche tels que définis précédemment.

Dans ce modèle, nous avons distingué deux phases temporelles distinctes, soit le court et le long terme. Considérant l'importance relative pour la PME de tout investissement pour plus d'un an, nous avons considéré que pour ce type d'entreprise, le moyen et le long terme se confondent.

Le long terme est difficilement quantifiable sur un axe temporel. L'achat d'une nouvelle machine peut être prévu dans cinq ans, si l'atteinte d'autres objectifs est considérée. L'acquisition d'une plus grande usine peut être prévue quinze ans à l'avance en considérant toujours l'atteinte d'autres objectifs.

Le long terme peut aussi varier selon le type et la taille des entreprises. Les entreprises de haute technologie ou devant respecter des délais de recherche et de production élevés tendent à étirer cette période. Les plus petites compagnies ou celles qui doivent réagir rapidement face à la concurrence ont plutôt tendance à l'écourter. Une entreprise devrait adopter l'horizon qui est le plus susceptible d'accommoder l'intégration des stratégies à long terme.

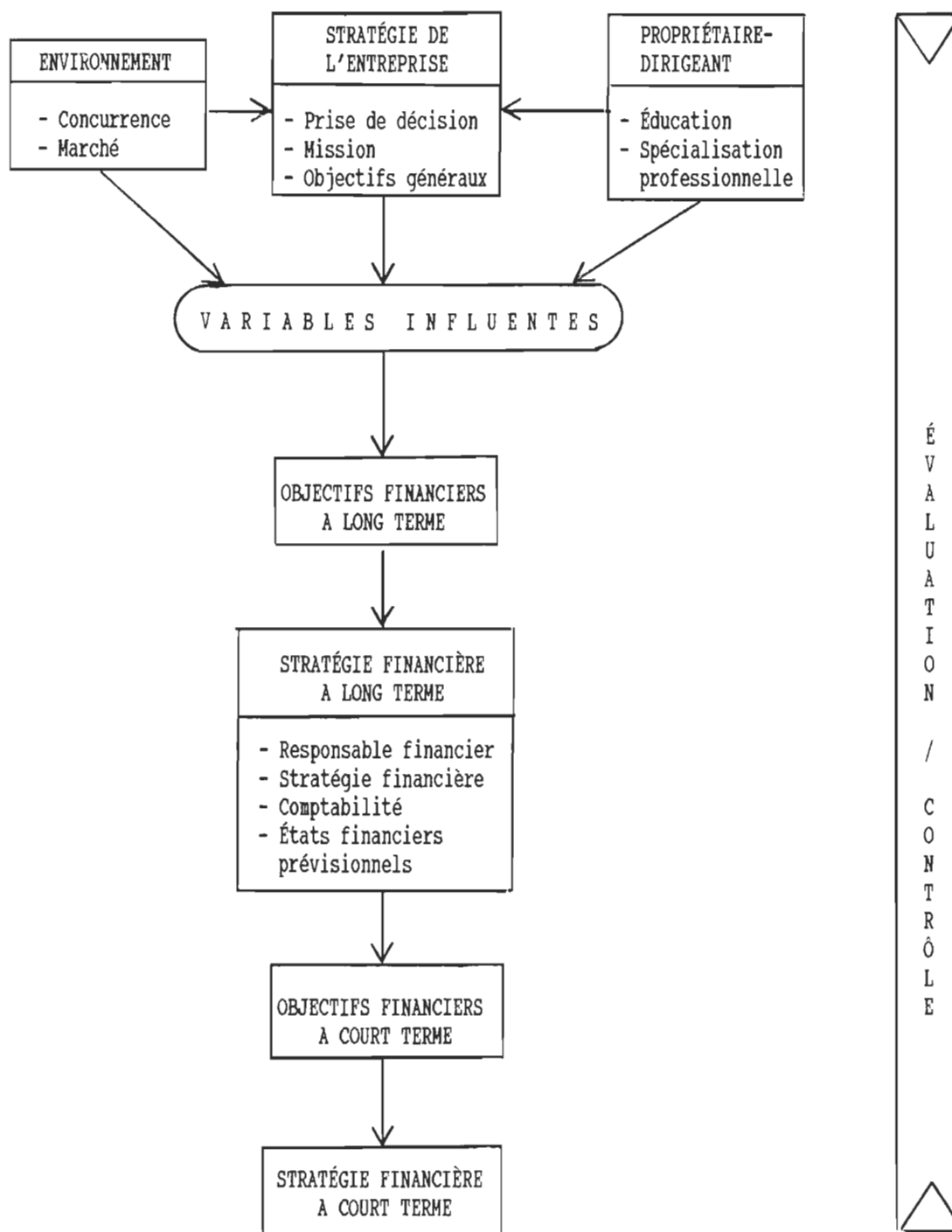


Figure 3. Modèle de recherche



La planification financière à long terme concerne donc tout projet d'acquisition, de disposition et d'utilisation de ressources financières qui visent l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Considérant que notre étude porte sur la PME et que, pour ce type d'entreprise, toute stratégie financière pour plus d'un an peut entraîner des investissements majeurs en regard de sa structure financière, nous fixons la période de planification financière à long terme à plus d'un an.

La deuxième phase temporelle de la planification financière peut être qualifiée de tactique. Elle concerne le court terme : la prochaine année. L'objectif de la planification financière est de formuler des stratégies financières à long terme et de les implanter efficacement afin d'atteindre les buts et les objectifs que s'est fixée l'entreprise. La planification à court terme sert à guider les décisions et les actions courantes en vue de l'implantation des stratégies à long terme. La planification à court terme est un exercice budgétaire visant les douze mois subséquents.

Le processus de planification financière simplifié présenté à la Figure 3 tient compte des principales variables de l'environnement de la fonction finance qui exercent une influence majeure sur le processus même.

Ainsi, nous considérons la concurrence et le marché visé comme des variables exerçant une influence majeure sur le processus de planification financière. De plus, comme mentionné précédemment, la stratégie de l'entreprise est la base même de tout bon processus de planification dans

l'entreprise. Finalement, on ne peut ignorer l'influence prépondérante du propriétaire-dirigeant sur l'ensemble du processus stratégique dans les PME

Cette analyse de la littérature nous a permis de rappeler l'importance de la PME pour notre économie. Elle nous a également fait prendre conscience des limites de la petite et moyenne entreprise.

Avant de mettre de l'avant des mesures correctives ou de nouvelles méthodes visant l'amélioration du processus de planification financière, il nous faut recenser les pratiques actuelles des PME en matière de planification financière. Cette recension est le but de la présente recherche.

Pour ce faire, nous nous basons sur le modèle de recherche présenté à la Figure 3, lequel nous semble approprié pour cette recension. Ce modèle a été adapté à la réalité de la PME à partir d'un modèle théorique du processus de planification financière plus élaboré .

### CHAPITRE III

#### MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Le chapitre II nous a permis d'effectuer une analyse théorique de la situation actuelle de la PME dans l'économie ainsi que des notions de stratégie de l'entreprise et de planification financière. Cette analyse nous a conduit à l'élaboration de notre modèle de recherche.

Afin de vérifier l'application de ce modèle, nous avons procédé à une enquête auprès de 25 entreprises de type PME. Le présent chapitre explique la méthodologie employée lors de cette enquête.

##### 3.1 Période de l'étude

La collecte des données pour les besoins de la présente recherche fut effectuée durant une période d'un peu plus de douze mois, soit du 8 octobre 1991 au 21 octobre 1992.

##### 3.2 Situation économique prévalant durant la période de l'étude

Lors de l'administration du questionnaire aux entreprises faisant partie de notre échantillon, l'économie canadienne et, de façon plus générale, nord américaine était plongée dans une récession qui avait commencé au début de l'année 1990.

Cette récession a certes eu des répercussions majeures sur le processus de planification financière des entreprises faisant l'objet de cette étude. L'impact de cette récession ne fut cependant pas mesuré dans le cadre de cette enquête.

### 3.3 Type d'étude

Cette recherche est de type exploratoire. «Étant le premier type de recherche, la recherche exploratoire a une caractéristique distinctive : elle sera rarement une fin en soi. Ce n'est qu'une étape dont la finalité est de clarifier le problème (Perrien, Chéron et Zins, 1984).»

Notre étude se veut aussi descriptive puisqu'elle vise à décrire, de façon non exhaustive, la tendance générale des PME en matière de planification financière.

Nous avons procédé à l'administration de notre questionnaire au moyen d'entrevues auprès des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises manufacturières de la région Mauricie/Bois-Francs.

### 3.4 Informations recherchées

Les informations recueillies ne portent pas sur la description du processus de planification financière des entreprises étudiées mais portent plutôt sur la description de la perception qu'ont les propriétaires-dirigeants de ce processus.

Afin de recenser les informations recherchées, nous avons élaboré un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées. Ce questionnaire (voir l'Annexe B) a servi de guide d'entrevue. Il a été élaboré de façon à nous permettre d'étudier la perception qu'ont les propriétaires-dirigeants participants du processus de planification financière simplifié que nous présentons dans notre modèle de recherche.

### 3.5 Échantillonnage

Notre sélection des entreprises s'est effectuée de façon aléatoire. Nos critères de sélection se limitaient à la taille, à l'âge et au secteur d'activités de l'entreprise.

Nous avons sélectionné des firmes ayant à leur emploi entre 20 et 250 employés, et dont le total des ventes annuelles est inférieur à 20 millions de dollars. Il n'existe pas, dans la littérature, de définition de la PME faisant l'unanimité pour ce qui est du nombre d'employés et du chiffre d'affaires. Notre définition de la PME est donc arbitraire.

De plus, les PME choisies pour notre étude sont des entreprises existant depuis au moins cinq ans. Selon Bracker, Keats et Pearson (1988), le choix de PME ayant cinq ans d'existence diminue le risque de choisir des entreprises qui ne survivraient pas, le taux de faillite étant relativement élevé au cours des premières années d'existence d'une entreprise.

Bracker et Pearson (1986; p.593) mentionnent aussi que «le peu d'années

d'opération de ces entreprises (moins de cinq ans d'existence) peut conduire à l'étude de systèmes de planification stratégiques inadéquatement développés. Cela peut suggérer aux chercheurs de fausses «prescriptions» pour l'ensemble des PME à partir d'un échantillon qui diffère significativement d'un autre constitué d'entreprises plus âgées et matures.»

Dans le cadre de leur recherche, ces auteurs (Bracker, Keats et Pearson) se sont attardés à la stratégie générale de l'entreprise, ce qui nous semble pertinent pour la présente recherche.

Finalement, afin d'assurer le caractère homogène de notre échantillon, nous limitons notre enquête aux PME du secteur secondaire de l'économie.

Nous avons sélectionné 57 entreprises de façon aléatoire. Le choix des entreprises a été fait soit à partir de contacts, soit à partir du répertoire des entreprises manufacturières du comité régional de concertation et d'action de la région Mauricie/Bois-Francs (CRCA-04), ou soit à partir de relevés industriels de la Corporation économique de développement industriel et commercial de Trois-Rivières et de Cap-de-la-Madeleine (CEDIC). Le questionnaire s'adressait à des propriétaires-dirigeants d'entreprises.

Le questionnaire a fait l'objet d'un prétest auprès de trois propriétaires-dirigeants d'entreprises de la région. À la suite de ce prétest, certains ajustements mineurs furent apportés au questionnaire.

Nous avons établi le premier contact par téléphone. Après une brève présentation du projet, nous avons demandé au propriétaire-dirigeant de nous fixer un rendez-vous pour nous permettre, dans le cadre d'une entrevue, d'administrer le questionnaire. Lors de ce premier contact téléphonique, nous avons effectué notre présélection basée sur les trois critères mentionnés précédemment, soit la taille, l'âge et le secteur d'activités de l'entreprise.

Au total, nous avons rejoint 50 propriétaires-dirigeants. De ce total, 12 personnes (24 %) refusèrent de nous rencontrer pour diverses raisons telles un manque de temps, un manque d'intérêt, ou autres. Trois des entreprises (6 %) étaient en voie de déclarer faillite selon les personnes contactées. Après un bref entretien avec les propriétaires-dirigeants, 10 de ces entreprises (20 %) ne rencontraient pas nos critères de sélection.

Nous avons rencontré 25 propriétaires-dirigeants (50 %) qui ont accepté de répondre à notre questionnaire. Afin d'éviter certains biais liés aux entrevues, les 25 questionnaires ont été administrés par la même personne. Les questions n'étaient posées qu'une seule fois, et l'intervieweur ne pouvait ni répéter, ni clarifier, ni intervenir.

### 3.6 Traitement des données

Certaines questions du questionnaire étaient de type ouvert ou semi-fermé. Pour ce type de questions, nous avons, pour commencer, recensé toutes les réponses obtenues et tenté d'établir une certaine classification

des réponses se répétant. Cette recension et cette classification nous ont permis de codifier les réponses à ces questions, tout comme les réponses aux questions fermées, nous permettant ainsi de les traiter de façon descriptive.

L'analyse des données est essentiellement de type descriptif, ce qui nous a permis de faire ressortir les caractéristiques générales des diverses variables observées (fréquences, moyennes, médianes et modes). Les données ont été traitées au moyen du logiciel statistique SPSS.

Dans ce chapitre, nous avons présenté succinctement la démarche méthodologique employée pour vérifier l'application de notre modèle de recherche dans le contexte des PME de la région Mauricie/Bois Francs.

Les prochains chapitres nous permettront d'analyser ces résultats de façon approfondie.



## CHAPITRE IV

### DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Dans ce chapitre, nous décrivons les principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon, et nous présentons certaines variables indicatrices de la performance financière du groupe d'entreprises étudiées.

#### 4.1 Groupe d'activités des entreprises

Au Tableau 2 nous présentons la répartition de l'échantillon par groupe d'activités industrielles. Les 25 entreprises se regroupent autour de neuf industries différentes du secteur manufacturier.

#### 4.2 Âge et forme légale des entreprises

Le Tableau 3 présente la répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises. L'âge moyen des entreprises étudiées est de 27 années. Dans 88 % des cas, les entreprises de l'échantillon ont 15 ans et plus d'existence. La plus vieille entreprise existait depuis 87 ans au moment de l'entrevue.

Des 25 entreprises de l'échantillon 23 sont incorporées et deux autres sont constituées en société.

Tableau 2  
Répartition de l'échantillon par groupe d'activités

Groupe <sup>1</sup>	Secteur ou industrie	<u>Echantillon</u>	
		Nombre	%
10	Aliments	1	4
16	Produits en matière plastique	1	4
19	Produits textiles	1	4
24	Habillement	3	12
25	Bois	3	12
26	Meuble et article d'aménagement	2	8
30	Fabrication des produits métalliques (sauf les industries de la machinerie et du matériel de transport)	10	40
31	Machinerie (sauf électrique)	3	12
39	Autres industries manufacturières	1	4
TOTAL		25	100

<sup>1</sup>Tel que défini dans le répertoire des entreprises manufacturières du Comité régional de concertation et d'action de la région Mauricie/Bois-Francs (CRCA-04).

Tableau 3

Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprise

Âge des entreprises	Nombre	%	
Moins de 5 ans	-	-	
5-9 ans	1	4	Moyenne : 27
10-14 ans	2	8	Médiane : 22
15-19 ans	7	28	Mode : 15
20-24 ans	6	24	Minimum : 9
25 ans et plus	9	36	Maximum : 87
TOTAL	25	100	

#### 4.3 Propriété de l'entreprise

Le Tableau 4 montre la répartition de la propriété des entreprises. Dans 68 % des cas, les entreprises sont la propriété d'un ou de deux actionnaires/associés. Aussi, pour 80 % des entreprises de l'échantillon, un actionnaire/associé détient 50 % ou plus des actions/parts (voir le Tableau 5). Pour 60 % des entreprises, un actionnaire/associé détient plus de 50 % des actions/parts.

#### 4.4 Personnel oeuvrant au sein de l'entreprise

Nous présentons, au Tableau 6, la répartition selon le nombre de cadres et le nombre total d'employés dans les entreprises étudiées. Dans 60 % des cas, les entreprises ont à leur service trois cadres ou moins, alors que 84 % d'entre elles en ont moins de sept. Les entreprises de l'échantillon

Tableau 4  
Répartition de la propriété

Nombre d'actionnaire(s)/associé(s)	Nombre	%
1	5	20
2	12	48
3	2	8
4	1	4
5	1	4
6	2	8
7	-	-
8	-	-
9	-	-
10	2	8
TOTAL	25	100

Mode : 2

Tableau 5  
Contrôle de la propriété

Plus grand % d'actions détenu par un actionnaire/associé (en % absolu)	Nombre	%	
Moins de 9	-	-	
10-19	-	-	
20-29	2	8	Moyenne : 64,68
30-39	2	8	Médiane : 65
40-49	1	4	Mode : 50
50	5	20	Minimum : 20
51-59	2	8	Maximum : 99
60-69	3	12	
70-79	2	8	
80-89	1	4	
90 et plus	7	28	
TOTAL	25	100	

Tableau 6

Répartition du nombre d'employés cadres et du nombre total d'employés

EMPLOYÉS CADRES <sup>1</sup>			TOTAL		
Nombre total d'employés cadres dans l'entreprise	Nombre d'entreprises de l'échantillon	%	Nombre total d'employés dans l'entreprise	Nombre d'entreprises de l'échantillon	%
1	2	8	Moins de 25	1	4
2	9	36	25-49	11	44
3	4	16	50-74	6	24
4	-	-	75-99	1	4
5	3	12	100-124	2	8
6	3	12	125-149	1	4
7	-	-	150 et plus	3	12
8	1	4			
9	2	8			
10	-	-			
11	-	-			
12	1	4			
TOTAL	25	100	TOTAL	25	100
Moyenne : 4			Moyenne : 72	Minimum : 24	
Médiane : 3			Écart type : 48,99	Maximum : 223	
Mode : 2			Médiane : 50-74		

<sup>1</sup>Aucun lien de dépendance statistique entre le nombre d'employés cadres et le nombre total d'employés des entreprises de l'échantillon n'a pu être établi.

ont à leur service une moyenne de 72 employés, la plus petite ayant 24 employés et la plus grande employant 223 personnes. Dans 76 % des cas, les entreprises ont moins de 100 employés à leur service.

On retrouvera à l'Annexe D, au Tableau 34, la répartition du personnel oeuvrant au sein des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activités.

#### 4.5 Performance des entreprises

Lorsque nous les avons interrogés sur le chiffre d'affaires de leurs entreprises, la plupart des propriétaires-dirigeants ont refusé de donner des chiffres. C'est pourquoi, nous avons déterminé des catégories indiquant le niveau de chiffre d'affaires à l'intérieur desquels nous demandions au propriétaire-dirigeant de situer son entreprise (voir le Tableau 7). Dans

Tableau 7

Répartition de l'échantillon selon le chiffre d'affaires

Niveau des ventes (en millions)	Nombre d'entreprises	%
Moins de 1M	1	4
1M-1,999M	4	16
2M-2,999M	3	12
3M-3,999M	1	4
4M-4,999M	5	20
5M-5,999M	2	8
6M-6,999M	3	12
7M-7,999M	1	4
8M-8,999M	1	4
9M-9,999M	2	8
10M et plus	2	8
TOTAL	25	100

76 % des cas, les entreprises étudiées possédaient un chiffre d'affaires inférieur à sept millions de dollars. Seulement deux des 25 entreprises possédaient un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de dollars.

Les Tableaux 8, 9 et 10 nous renseignent sur l'évolution des ventes, des bénéfices nets, et du ratio «Bénéfices nets/Ventes» au cours des trois derniers exercices financiers. Chacun de ces tableaux présente la dernière variation observée, à savoir entre l'avant-dernier et le dernier exercice financier. Chaque tableau présente aussi la variation précédente, c'est-à-dire entre l'avant-dernier exercice financier et l'exercice précédent. Finalement, chaque tableau présente la variation combinée des trois derniers exercices financiers (exemple : augmentation-stabilité).

Ainsi, au Tableau 8, nous constatons que 40 % des entreprises de l'échantillon (soit 10/25) ont enregistré deux hausses successives des ventes au cours des trois derniers exercices financiers, alors que 36 % des entreprises (9/25) ont enregistré deux baisses successives des ventes au cours des trois derniers exercices financiers.

Quant aux bénéfices nets (Tableau 9), 60 % des entreprises ont déclaré avoir enregistré une hausse de leurs bénéfices nets au cours des deux derniers exercices. Cependant, au cours des trois derniers exercices financiers, seulement sept entreprises sur 25 (28 %) ont enregistré deux hausses successives de leurs bénéfices nets.

Tableau 8  
Variation du chiffre d'affaires

Dernière variation	Nombre	%	Variation Précédente	Nombre	%	Variation combinée	Nombre	%
Augmentation	11	44	Augmentation	11	44	Augm.-Augm.	10	40
Stabilité	4	16	Stabilité	3	12	Augm.-Stab.	-	-
Diminution	10	40	Diminution	11	44	Augm.-Dim.	1	4
						Stab.-Augm.	-	-
						Stab.-Stab.	3	12
						Stab.-Dim.	-	-
						Dim.-Augm.	1	4
						Dim.-Stab.	1	4
						Dim.-Dim.	9	36
TOTAL	25	100	TOTAL	25	100			
						TOTAL	25	100

Tableau 9  
Variation du niveau des bénéfices nets

Dernière variation	Nombre	%	Variation Précédente	Nombre	%	Variation combinée	Nombre	%
Augmentation	15	60	Augmentation	8	32	Augm.-Augm.	7	28
Stabilité	3	12	Stabilité	5	20	Augm.-Stab.	-	-
Diminution	7	28	Diminution	12	48	Augm.-Dim.	1	4
						Stab.-Augm.	1	4
						Stab.-Stab.	3	12
						Stab.-Dim.	1	4
						Dim.-Augm.	7	28
						Dim.-Stab.	-	-
						Dim.-Dim.	5	20
TOTAL	25	100	TOTAL	25	100			
						TOTAL	25	100



Tableau 10  
Variation du ratio «Bénéfices nets/Ventes»

Dernière variation	Nombre	%	Variation Précédente	Nombre	%	Variation combinée	Nombre	%
Augmentation	12	48	Augmentation	8	32	Augm.-Augm.	5	20
Stabilité	3	12	Stabilité	2	8	Augm.-Stab.	-	-
Diminution	10	40	Diminution	15	60	Augm.-Dim.	3	12
						Stab.-Augm.	-	-
						Stab.-Stab.	2	8
						Stab.-Dim.	-	-
						Dim.-Augm.	7	28
						Dim.-Stab.	1	4
						Dim.-Dim.	7	28
TOTAL	25	100	TOTAL	25	100			
						TOTAL	25	100

Le dernier tableau couvrant la performance financière des entreprises étudiées (Tableau 10) nous présente les variations observées au cours des trois derniers exercices financiers en relation avec le ratio «Bénéfices nets/Ventes». Seulement 20 % des firmes de l'échantillon ont enregistré deux hausses successives de ce ratio. Dans 72 % des cas, les entreprises étudiées ont subi au moins une diminution de leur ratio «Bénéfices nets/Ventes» au cours des trois derniers exercices financiers.

Les Tableaux 8, 9 et 10 font ressortir des performances financières inégales au cours des trois derniers exercices financiers. Une des explications possibles de ce phénomène est le climat de récession observé au cours de cette même période. Un climat de récession offre peu de latitude aux entreprises, et pour quelques-unes de taille petite et moyenne,

la dépendance envers certaines variables de l'environnement peut limiter la croissance des ventes et des bénéfices nets.

Certaines variables de l'environnement telles le taux d'intérêt, la dépendance envers un client important, la baisse des prix due à la concurrence, et autres, peuvent se révéler d'une très grande importance en période de récession.

D'autres variables peuvent aussi expliquer les performances financières inégales que nous avons pu observer. Ainsi, le secteur dans lequel oeuvre une entreprise peut dicter des lignes de conduite bien particulières en matière de marge bénéficiaire et de ventes. Les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant peuvent aussi influencer grandement le montant des bénéfices nets.

Quoiqu'il en soit, l'objectif de la présente recherche n'est pas d'analyser les causes possibles des performances financières inégales observées chez les entreprises de notre échantillon.

Nous n'avons pas été en mesure d'établir de lien statistique entre la performance financière au cours des trois dernières années et l'âge de l'entreprise (voir Tableau 11). Notons que huit des neuf entreprises existant depuis 25 ans et plus n'ont pas enregistré d'augmentation des ventes durant cette période alors que 11 des 16 entreprises existant depuis moins de 25 ans ont enregistré une ou deux hausses des ventes durant ces trois années.

Ce chapitre nous a permis de déterminer les principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon. Nous avons également analysé certaines variables reliées à leur performance financière. Nous avons également observé que les variations au niveau des indices de performance ont été irrégulières au cours des trois derniers exercices financiers.

Tableau 11  
Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises  
en fonction de la variation du chiffre d'affaires

Âge des entreprises	Variation du niveau des ventes au cours des trois dernières années								
	++	+S	+-	S+	SS	S-	-+	-S	--
Moins de 5 ans	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5-9 ans	1	-	-	-	-	-	-	-	-
10-14 ans	1	-	-	-	-	-	-	-	1
15-19 ans	5	-	-	-	1	-	-	-	1
20-24 ans	2	-	1	-	1	-	1	-	1
25 ans et plus	1	-	-	-	1	-	-	1	6

+ Augmentation  
S Stabilité  
- Diminution

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0.05$ ; les deux variables sont dépendantes  
 $H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0.05$ ; les deux variables sont indépendantes  
 $\chi^2 = 68,54$  Degrés de liberté : 85  
 Probabilité critique :  $0,90 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

## CHAPITRE V

### VARIABLES INFLUENTES

Le chapitre précédent nous a permis de déterminer les principales caractéristiques des entreprises de l'échantillon étudié. Dans ce chapitre, nous commentons l'analyse des résultats proprement dits. Nous nous attardons plus particulièrement aux variables influentes du processus de planification financière tel que présenté dans notre modèle de recherche (Figure 3). Nous nous sommes particulièrement attardés aux variables influentes que nous considérons les plus importantes dans le processus de planification financière des PME

#### 5.1 Environnement de l'entreprise

##### 5.1.1 Marché

Dans 80 % des cas (20/25) le territoire de ventes des entreprises de l'échantillon déborde les frontières régionales où elles sont installées (voir le Tableau 12). Quatre entreprises de notre échantillon exportent leurs produits vers d'autres provinces canadiennes, et cinq exportent outre-frontières.

Tableau 12  
Répartition de l'échantillon selon le territoire desservi

Territoire desservi	Nombre	%
Ville et ses environs	1	4
Régional	4	16
Québec	11	44
Canada	4	16
International	5	20
TOTAL	25	100

#### 5.1.2 Concurrence

Tous les propriétaires-dirigeants interrogés ont affirmé connaître leurs principaux concurrents. Par contre, seulement 11 des 25 propriétaires-dirigeants (44 %) affirment prendre en considération les actions de leurs concurrents lors de la prise de décision. On pourrait en déduire que plusieurs propriétaires de PME se sentent en confiance et que leurs produits se vendent bien. On pourrait aussi en déduire qu'un manque de temps empêche les propriétaires-dirigeants ou les cadres de ces PME de prendre en considération les actions de la concurrence.

Nous n'avons pas été en mesure d'établir de lien entre l'âge des entreprises et le fait pour les propriétaires-dirigeants de tenir compte de la concurrence (voir Tableau 13). Il en est de même pour ce qui est de tenir compte des actions des concurrents et la performance financière des entreprises au niveau des ventes (voir Tableau 14). Notons que trois

Tableau 13

Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises  
en fonction de la prise en considération de la concurrence

Âge des entreprises	Prise en considération des actions des concurrents	
	OUI	NON
Moins de 5 ans	-	-
5-9 ans	-	1
10-14 ans	1	1
15-19 ans	2	5
20-24 ans	4	2
25 ans et plus	4	5

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 16,88$  Degrés de liberté : 17

Probabilité critique :  $0,46 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

Tableau 14

Répartition de l'échantillon selon la prise en considération de la  
concurrence en fonction de la variation du chiffre d'affaires

Prise en considération des actions des concurrents	Variation du niveau des ventes au cours des trois dernières années								
	++	+S	+-	S+	SS	S-	-+	-S	--
OUI	3	-	1	-	1	-	-	1	5
NON	7	-	-	-	2	-	1	-	4

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 4,75$  Degrés de liberté : 5

Probabilité critique :  $0,45 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

propriétaires-dirigeants d'entreprises qui ont répondu prendre en considération les actions des concurrents ont connu deux hausses successives des ventes alors que sept propriétaires-dirigeants d'entreprises ayant répondu ne pas tenir compte des actions des concurrents ont connu deux augmentations successives des ventes.

Le Tableau 15 présente les principaux avantages que les propriétaires-dirigeants croient avoir sur leurs concurrents : les produits fabriqués (60 %) le service à la clientèle (40 %), le personnel (28 %) et/ou la technologie (20 %). Les principales faiblesses perçues sont reliées à la technologie et à l'équipement (28 %), à la taille de la firme (24 %), au personnel inadéquat (20 %) et à la situation géographique (20 %).

La question que nous avons posée aux propriétaires-dirigeants des entreprises concernant les avantages et les faiblesses par rapport à la concurrence était une question ouverte.

Tableau 15

Avantages et faiblesses perçus versus la concurrence<sup>1</sup>

Avantages perçus	% de l'échantillon	Faiblesses perçues	% de l'échantillon
Produit(s) fabriqué(s)	60	Technologie/équipement	28
Service à la clientèle	40	Taille de la firme	24
Personnel	28	Personnel inadéquat (non/formé)	20
Technologie/équipement	20	Situation géographique	20
Recherche et développement	12	Moyens financiers	12
Taille de la firme	12	Produit(s) fabriqué(s)	8
Qualité (concept général)	8	Définition des tâches	4
Situation géographique	8	Prix de vente	4

<sup>1</sup> Un propriétaire-dirigeant peut percevoir plus d'un avantage ou plus d'une faiblesse par rapport à la concurrence.

## 5.2 Stratégie de l'entreprise

### 5.2.1 Prise de décision

Dans 80 % des cas, les entreprises de l'échantillon disposent d'un organigramme de leur structure organisationnelle. De ce nombre, 15 % ont déclaré que cet organigramme n'était d'aucune utilité. Pour 45 % des entreprises disposant d'un organigramme, sa principale utilité est de définir les responsabilités (fonctions) au sein de l'entreprises. Voir le Tableau 16 pour autres utilités perçues.

Tableau 16

Utilités perçues de l'organigramme<sup>1</sup>

Utilité perçue	%
Définir les responsabilités (fonctions)	45
Aucune utilité	15
Demande de subventions	10
Demande de clients	4
Contrôle de la qualité	4

<sup>1</sup> En pourcentage des répondants possédant un organigramme de la structure de l'organisation.

Bien que 80 % des entreprises disposent d'un organigramme de la structure de l'organisation, peu l'utilisent dans le processus de prise de décision (neuf entreprises). Rappelons que la plus petite de ces PME emploie 24 personnes et que la moyenne d'employés pour l'échantillon observé est de 72.



Le Tableau 17 nous renseigne sur les participants à la prise des décisions majeures dans les entreprises. Nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants d'identifier les participants à la prise des décisions majeures. Les groupes ou les personnes identifiées sont un comité quelconque (comité de gestion, conseil d'administration, ou autre comité) (66 %), le propriétaire-dirigeant (56 %), les actionnaires/associés (20 %) et/ou le responsable du secteur concerné (20 %).

Pour préciser notre question, nous avons demandé à qui revient la décision finale lors de la prise des décisions majeures. Les réponses nous ont permis de constater que le rôle des comités est alors moins important, la prépondérance revenant au propriétaire-dirigeant (64 %), aux actionnaires/associés (16 %), aux responsables du secteur concerné (16 %), et/ou à un comité quelconque (comité de gestion, conseil d'administration, ou autre) (12 %).

La prépondérance du propriétaire-dirigeant dans le processus de décision est majeure. Plusieurs intervenants sont consultés, mais lorsque la décision finale est prise, le nombre d'intervenants diminue et l'importance du propriétaire-dirigeant ou de l'actionnaire/associé augmente.

À la lumière des résultats et de la théorie, il appert que l'influence du propriétaire-dirigeant sur la stratégie de l'entreprise est majeure. Or, comme cette stratégie est intimement liée à la planification financière, le rôle du propriétaire-dirigeant dans ce processus est déterminant.

Tableau 17  
Participants à la prise des décisions majeures<sup>1</sup>

Participant à la prise de décision	% de l'échantillon	<u>Lors de la décision finale</u>
		% de l'échantillon
Conseil d'administration/ Comité quelconque	66	12
Propriétaire-dirigeant	56	64
Actionnaires/associés	20	16
Responsable de chacun des secteurs concernés	20	16

<sup>1</sup> Il peut y avoir plus d'un participant à la prise de décision.

#### 5.2.2 Mission et objectifs généraux de l'entreprise

«Quelles sont les raisons qui vous motivent à opérer votre entreprise? (voir le Tableau 18).» Dans 44 % des cas, les propriétaires-dirigeants de l'échantillon ont invoqué la recherche de profits, 44 % ont aussi mentionné la satisfaction personnelle, 36 % le défi et 36 % le développement économique (rôle social de l'entreprise).

Le Tableau 19 traite des objectifs généraux de l'entreprise. Pour 22 des 25 propriétaires-dirigeants interrogés, le succès correspond à la réalisation d'objectifs. De ces 22 propriétaires-dirigeants, 19 ont défini clairement ces objectifs et 17 d'entre eux les communiquent à leurs employés.

Tableau 18  
Motivations du propriétaire-dirigeant<sup>1</sup>

Motivation	% de l'échantillon
Profits	44
Satisfaction personnelle	44
Défi	36
Développement économique (rôle social)	36
Couple marché/produit(s)	28
Satisfaction de la clientèle	16

<sup>1</sup> Un propriétaire-dirigeant peut être motivé par plus d'un facteur.

Tableau 19  
Objectifs généraux de l'entreprise

<u>Succès = réalisation d'objectifs</u>			<u>Objectifs définis clairement</u>			<u>Objectifs connus</u>			<u>Définition des objectifs<sup>1</sup></u>	
	Nombre	%		Nombre	%		Nombre	%		%
OUI	22	88	OUI	19	86,36	OUI	17	77,27	Profits	31,82
			NON	3	13,64	NON	5	22,73	Ventes	27,27
									Rôle social	27,27
									Productivité	27,27
									Qualité	18,18
									«Produit(s)»	18,18
			TOTAL	22	100,00	TOTAL	22	100,00		
NON	3	12								
TOTAL	25	100								

<sup>1</sup> Une entreprise peut définir ses objectifs par plus d'un terme.

Les objectifs sont principalement définis en termes de profits (31,82 % des entreprises ayant répondu que le succès correspondait à la réalisation d'objectifs), de ventes (22,27 %), de rôle social (27,27 %), de productivité (27,27 %), de qualité (18,18 %), et/ou de «produits» (18,18 %).

En ce qui concerne la définition des objectifs, les réponses des propriétaires-dirigeants de l'entreprise étaient parfois spontanées et précises, parfois vagues et floues. Pour l'un des répondants, l'objectif est «de ne jamais faire une année dans le rouge.» Pour un autre répondant, «les objectifs sont variables, dépendent de la conjoncture et des cycles.» Pour ce même répondant un des objectifs est «d'avoir des produits bien faits.» Pour un autre répondant «les objectifs sont déterminés selon le plan d'affaires, à court et à moyen terme, en matière de ventes et de profits.»

Au Tableau 20, on dénote qu'une grande importance est accordée à l'augmentation des profits (72 % des répondants) et à l'augmentation de l'avoir (60 % des répondants), et que l'augmentation des actifs est importante pour 68 % des répondants.

### 5.3 Propriétaire-dirigeant

L'âge moyen du groupe de propriétaires-dirigeants interviewés est de 48 ans, le plus jeune d'entre eux ayant 27 ans et le plus âgé 66 ans (voir le Tableau 21). Seulement deux des 25 propriétaires-dirigeants interrogés ont moins de 35 ans.

Tableau 20

Importance accordée à certaines variables financières clés

	Quote-part du marché		Augmentation des ventes		Augmentation de l'actif		Augmentation de l'avoir		Augmentation des profits	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Beaucoup d'importance	10	40	11	44	6	24	15	60	18	72
Importante	10	40	13	52	17	68	10	40	7	28
Aucune importance	5	20	1	4	2	8	-	-	-	-
TOTAL	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

Tableau 21

Répartition des propriétaires-dirigeants selon l'âge

Âge du propriétaire-dirigeant	Nombre	%	Moyenne : 48 Médiane : 48 Mode : 55 Minimum : 27 Maximum : 66
Moins de 25 ans	-	-	
25-29 ans	1	4	
30-34 ans	1	4	
35-39 ans	4	16	
40-44 ans	3	12	
45-49 ans	5	20	
50-54 ans	3	12	
55-59 ans	4	16	
60 ans et plus	4	16	
TOTAL	25	100	

Nous n'avons pas été en mesure d'établir de lien statistique entre l'âge des propriétaires-dirigeants et la prise en considération des actions des concurrents (voir le Tableau 22). Il faut noter que 11 des 16 propriétaires-dirigeants ayant 45 ans et plus ont répondu ne pas tenir compte de la concurrence. Six des neuf propriétaires-dirigeants ayant moins de 45 ans ont répondu prendre en considération les actions des concurrents.

Tableau 22

Répartition de l'échantillon selon l'âge du propriétaire-dirigeant  
en fonction de la prise en considération de la concurrence

Âge des propriétaires- dirigeants	Prise en considération des actions des concurrents	
	OUI	NON
Moins de 25 ans	-	-
25-29 ans	1	-
30-34 ans	1	-
35-39 ans	1	3
40-44 ans	3	-
45-49 ans	2	3
50-54 ans	1	2
55-59 ans	2	2
60 ans et plus	0	4

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 18,24$  Degrés de liberté : 18

Probabilité critique :  $0,44 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

Des 25 propriétaires-dirigeants de l'échantillon, 14 d'entre eux, soit 56 % du total, sont à la direction de l'entreprise depuis 10 ans et plus (voir le Tableau 23). La durée moyenne d'occupation du poste de direction est de 13 ans.

Tableau 23  
Répartition des propriétaires-dirigeants  
selon le nombre d'années à la direction

Nombre d'années à la direction	Nombre	%	
Moins de 5 ans	6	24	Moyenne : 13
5-9 ans	5	20	Médiane : 11
10-14 ans	4	16	Mode : 4
15-19 ans	6	24	Minimum : 1
20-24 ans	1	4	Maximum : 40
25 ans et plus	3	12	
TOTAL	25	100	

Le Tableau 24 offre une description sommaire de la scolarité et de la spécialisation des propriétaires-dirigeants. Quatre des 25 personnes interrogées n'ont pas obtenu leur diplôme d'études secondaires. Dans 48 % des cas, les propriétaires-dirigeants (12/25) détiennent un baccalauréat et 8 % (soit deux répondants) détiennent un diplôme de maîtrise. Une proportion de 52 % de l'ensemble des propriétaires-dirigeants interrogés (13/25) sont spécialisés dans un domaine relié à l'administration ou à la comptabilité.

Tableau 24  
Scolarisation du propriétaire-dirigeant

Degré de scolarité			Spécialisation		
Degré atteint	Nombre	%	Domaine de spécialisation	Nombre	%
<u>Secondaire</u>			Administration	9	36
1	-	-	Comptabilité	4	16
2	-	-	Ingénierie	5	20
3	3	12	Général	5	20
4	1	4	Autre	2	8
5	3	12			
<u>Collégial</u>					
1	1	4			
2	-	-			
3	2	8			
<u>Universitaire - 1<sup>er</sup> cycle</u>					
1	-	-			
2	1	4			
3	12	48			
<u>Universitaire - 2<sup>ème</sup> cycle</u>					
1	-	-			
2	2	8			
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Les propriétaires-dirigeants bénéficient, en grande partie, de certaines connaissances et de méthodes de travail acquises durant leurs études. Nous n'avons cependant aucune information concernant la pertinence de ces connaissances et de ces méthodes de travail en relation avec le processus de planification financière.



## CHAPITRE VI

### OBJECTIFS FINANCIERS ET STRATÉGIE FINANCIÈRE À LONG TERME

Dans la poursuite de l'analyse des résultats de notre enquête, nous nous attardons maintenant aux pratiques de planification financière à long terme au sein des entreprises de notre échantillon. Tel que discuté précédemment dans la recension de la littérature, le long terme, pour les fins de notre travail, est défini comme la période de prévisions dépassant un an.

Dans un premier temps, nous analysons les résultats obtenus pour les questions relatives aux objectifs financiers et à la stratégie financière à long terme. Pour clore ce chapitre, nous apportons notre interprétation des résultats obtenus pour le processus de planification financière à long terme des entreprises faisant partie de notre échantillon.

#### 6.1 Objectifs financiers à long terme

Dans 76 % des cas, les propriétaires-dirigeants interrogés ont déclaré avoir déterminé des objectifs financiers à long terme. Les six propriétaires-dirigeants qui ont déclaré n'avoir déterminé aucun objectif pour plus d'un an ne sont pas nécessairement dirigeants des plus petites entreprises de notre échantillon. En effet, en se basant sur le niveau des ventes, les derniers états financiers de ces six firmes faisaient état de

ventes variant entre quatre et neuf millions de dollars. De plus, le nombre total d'employés de ces six firmes varie entre 36 et 167.

Les propriétaires-dirigeants qui n'ont pas déterminé d'objectifs ont invoqué les raisons suivantes : «difficulté de planifier pour plus d'un an en période de récession», «pas de pression inutile», «le plus long terme, c'est un an», et autres.

Les propriétaires-dirigeants qui ont déterminé des objectifs financiers pour plus d'un an ont allégué avoir eu pour le faire les motivations suivantes : s'orienter vers les objectifs généraux de l'entreprise (63.16 % des propriétaires-dirigeants s'étant fixés des objectifs), prévoir un ou des projets d'investissement (36.84 %), développer sa part du marché (10.53 %), et/ou autres raisons (10.53 %). Plus d'une raison pouvait être invoquée par un même propriétaire-dirigeant.

Les unités de mesure permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs financiers à long terme sont le chiffre d'affaires (84.21 % des propriétaires-dirigeants s'étant fixés des objectifs), la réalisation de profit (78.95 %), et/ou l'évaluation de l'avoir net (42.11 %). Une entreprise peut utiliser plus d'une unité de mesure.

Des 25 entreprises de notre échantillon, 17 (68 %) prévoyaient réaliser des investissements à long terme. Les types d'investissement prévus sont présentés en détail au Tableau 25. Entre autres, mentionnons l'achat d'équipements (pour 48 % des entreprises) et la réalisation de nouveaux

Tableau 25

Types d'investissement prévus à long terme<sup>1</sup>

Type d'investissement	%
Achat d'équipement	48
Nouveau projet	44
Acquisition d'immobilisation	24
Fonds de roulement	4
Autre	4

<sup>1</sup> Le propriétaire-dirigeant d'une entreprise peut prévoir réaliser plus d'un type d'investissement.

projets (44 %). Trois des six propriétaires-dirigeants qui n'avaient pas déterminé d'objectifs à long terme avaient cependant prévu réaliser des investissements à long terme.

Les types de financement considérés lors de la réalisation d'investissements à long terme sont présentés au Tableau 26. Un investissement peut être fait à l'aide de plus d'un mode de financement. Le réinvestissement des profits (pour 60 % des entreprises) et/ou de la dette à long terme (48 %) sont les deux types de financement que les propriétaires-dirigeants des entreprises de notre échantillon prennent le plus en considération.

Nous constatons donc que pour plus de la moitié des propriétaires-dirigeants des PME de notre échantillon (52 %) la dette à long terme n'est pas prise en considération pour des projets d'investissement que l'on peut qualifier d'envergure pour ce type d'entreprise. Nous pouvons émettre

Tableau 26

Types de financement considérés lors d'investissements à long terme<sup>1</sup>

Type de financement	%
Réinvestissement des profits	60
Dettes à long terme	48
Subvention gouvernementale	32
Utilisation de la marge de crédit	28
Investissement du ou des actionnaires	20
Autres	8

<sup>1</sup> Plus d'un type de financement peuvent être pris en considération lors d'un investissement.

L'hypothèse que les sources externes de financement ne sont pas bien connues des PME, ou que les propriétaires-dirigeants ne veulent pas dévoiler leurs états financiers à des gens de l'extérieur de l'entreprise, ou encore qu'il y a une lacune en matière de connaissances financières au sein de l'entreprise.

Une proportion de 48 % des propriétaires-dirigeants estiment que les décisions liées aux investissements résultent d'un processus formel tandis que 52 % estiment qu'elles résultent d'un processus informel.

## 6.2 Stratégie financière à long terme

### 6.2.1 Administrateur-comptable

Le Tableau 27 nous renseigne sur qui détient la responsabilité de la comptabilité dans les entreprises de notre échantillon. Le groupe de responsables de la comptabilité de notre échantillon travaille dans l'entreprise depuis, en moyenne, 7,8 années. Une proportion de ces responsables travaillent dans l'entreprise depuis moins de 10 ans.

Les administrateurs-comptables possèdent un degré de scolarisation assez élevé. Une proportion de 96 % détiennent au moins un diplôme d'études secondaires, 76 % sont détenteurs d'un diplôme d'études collégiales, et 48 % un diplôme universitaire.

Tableau 27

#### Responsable de la comptabilité

Responsable	Nombre	%
Directeur financier	7	28
Contrôleur	6	24
Propriétaire-dirigeant (répondant)	5	20
Comptable	3	12
Commis-comptable	3	12
Autre	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Des 25 administrateurs-comptables, 16 sont spécialisés dans un domaine relié à la comptabilité, et cinq dans un domaine relié à l'administration. Un nombre de 13 administrateurs-comptables occupaient un poste ou étudiaient dans un domaine relié à la comptabilité avant de se joindre à l'entreprise, et 10 occupaient un poste ou étudiaient dans un domaine relié à l'administration. D'autres détails concernant l'administrateur-comptable sont présentés à l'Annexe D.

Dans une proportion de 68 %, on requiert, au sein des entreprises de l'échantillon, la participation de l'administrateur-comptable pour les décisions reliées au financement à long terme. Le Tableau 28 montre que 52.94 % des entreprises qui demandent la participation de l'administrateur-comptable lors des décisions reliées au financement à long terme le font à cause de l'impact financier qui peut se créer à la suite de ces décisions (coûts, amortissement des prêts, et autres).

Les huit entreprises qui ne requièrent pas la participation de l'administrateur-comptable dans les décisions reliées au financement à long terme justifient cette non-participation par le manque de qualifications de l'administrateur-comptable (pour trois des huit entreprises) et/ou à cause du rôle que joue l'administrateur-comptable au sein de l'entreprise (six des huit entreprises).

Il serait intéressant d'étudier plus à fond la participation de l'administrateur-comptable à l'ensemble du processus de planification financière. Lui demande-t-on son opinion sur la pertinence de certains

Tableau 28

Participation de l'administrateur-comptable  
aux décisions reliées au financement à long terme

Participation	Nombre	%		
OUI	17	68	Raison(s) motivant la participation <sup>1</sup>	%
			Calcul de l'impact financier	52,94
			Autres raisons	47,06
NON	8	32	Raison(s) motivant la non-participation <sup>1</sup>	%
			Ne possède pas les qualifications	37,50
			N'est pas son rôle	75,00
TOTAL	25	100		

<sup>1</sup> Plus d'une raison peut motiver la participation ou la non-participation de l'administrateur-comptable.

investissements prévus en regard de la structure financière de l'entreprise? Des instruments d'évaluation de rentabilité de projets tels la VAN et le TRI sont-ils utilisés? Il serait peut-être opportun de vérifier, également, l'impact que peut créer, au sein de la PME, la venue d'un diplômé collégial ou universitaire.

La présente étude portant sur la planification financière en tant que processus d'ensemble, nous n'avons pas mis l'accent sur le rôle précis joué par les intervenants.

Des 25 entreprises de l'échantillon, 15 possèdent un système comptable complètement informatisé, huit disposent d'un système comptable en partie informatisé (l'autre partie se faisant manuellement), et seulement deux entreprises utilisent un système de comptabilité manuel.

#### 6.2.2 États financiers prévisionnels à long terme

Une proportion de 40 % des PME de l'échantillon disposent d'états financiers prévisionnels pour plus d'un an. Des propriétaires-dirigeants interrogés, 80 % ont répondu tenter d'évaluer la situation financière future de leur entreprise d'une façon quelconque (états financiers prévisionnels ou autres).

Des 25 firmes de notre échantillon, 13 utilisent un plan d'affaires. Selon les propriétaires-dirigeants interrogés, un plan d'affaires sert à la définition et à l'évaluation des objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à la planification générale (voir le Tableau 29 pour plus de détails).

Nous nous sommes également interrogés sur les liens pouvant exister entre la planification financière à long terme et certaines autres variables étudiées. Pour ce faire, nous avons pris comme variable de la planification à long terme l'existence d'un plan d'affaires, et nous avons analysé statistiquement les liens de dépendance de cette variable avec l'âge des entreprises (Tableau 30), l'âge du propriétaire-dirigeant (Tableau 31), et la variation du chiffre d'affaires (Tableau 32).



Tableau 29  
Plan d'affaires

Utilisation d'un plan d'affaires au sein de l'entreprise	Nombre	%		
OUI	13	52	Utilités perçues du plan d'affaires <sup>1</sup>	%
			Définition et évaluation des objectifs	53,85
			Planification générale	46,15
			Accomplissement de projets (plus précis)	15,38
			Autres raisons	23,08
NON	12	48		
TOTAL	25	100		

<sup>1</sup> Un propriétaire-dirigeant peut considérer que le plan d'affaires a plus d'une utilité.

Nous n'avons pu établir de lien de dépendance statistique entre la variable de planification à long terme que nous avons choisie (existence d'un plan d'affaires) et les trois autres variables étudiées. Notons seulement que neuf des 12 propriétaires-dirigeants qui ont répondu ne pas utiliser de plan d'affaires ont 45 ans et plus.

De plus, nous n'avons pu établir de lien de dépendance statistique entre le nombre d'employés cadres des entreprises de notre échantillon et l'utilisation d'un plan d'affaires. Notons cependant que huit des 13 entreprises utilisant un plan d'affaires emploient 5 cadres et plus. Notons aussi que sur les 12 propriétaires-dirigeants qui ont répondu ne pas utiliser de plan d'affaires, dix emploient 3 cadres et moins. Une certaine

Tableau 30

Répartition de l'échantillon selon l'âge des entreprises  
en fonction de l'utilisation d'un plan d'affaires

Âge des entreprises	Utilisation d'un plan d'affaires	
	OUI	NON
Moins de 5 ans	-	-
5-9 ans	-	1
10-14 ans	-	2
15-19 ans	6	1
20-24 ans	2	4
25 ans et plus	5	4

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 18,99$  Degrés de liberté : 17

Probabilité critique :  $0,33 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

Tableau 31

Répartition de l'échantillon selon l'âge du propriétaire-dirigeant  
en fonction de l'utilisation d'un plan d'affaires

Âge des propriétaires-dirigeants	Utilisation d'un plan d'affaires	
	OUI	NON
Moins de 25 ans	-	-
25-29 ans	-	1
30-34 ans	1	-
35-39 ans	3	1
40-44 ans	2	1
45-49 ans	3	2
50-54 ans	1	2
55-59 ans	1	3
60 ans et plus	2	2

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 18,32$  Degrés de liberté : 18

Probabilité critique :  $0,43 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

Tableau 32

Répartition de l'échantillon selon l'utilisation d'un plan d'affaires  
en fonction de la variation du chiffre d'affaires

Utilisation d'un plan d'affaires	Variation du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années								
	++	+S	+ -	S+	SS	S-	-+	-S	--
OUI	6	-	-	-	-	-	1	1	5
NON	4	-	1	-	3	-	-	-	4

$H_0$  : Probabilité critique  $< 0,05$ ; les deux variables sont dépendantes

$H_1$  : Probabilité critique  $\geq 0,05$ ; les deux variables sont indépendantes

$\chi^2 = 6,48$  Degrés de liberté : 5

Probabilité critique :  $0,26 > 0,05$  donc hypothèse  $H_0$  rejetée;  $H_1$  favorisée

dépendance peut donc être notée, bien qu'elle n'ait pu être établie statistiquement.

Les résultats obtenus sur les pratiques de planification financière à long terme des entreprises de notre échantillon mettent en évidence des caractéristiques propres aux entreprises de type PME versus la grande entreprise. Ces caractéristiques sont: pour 52 % des entreprises, un processus de décision d'investissement informel; dans une proportion de 60 % un recours à de multiples sources de financement, un rôle flou joué par l'administrateur-comptable et des états financiers prévisionnels inexistantes; pour 52 % des entreprises, l'utilisation d'un plan d'affaires.

Nous ne pouvons conclure à l'absence de pratiques de planification financière à long terme dans les PME étudiées. Nous pouvons cependant

affirmer que ces pratiques ne sont pas uniformisées dans le groupe d'entreprises de l'échantillon. De plus, certaines entreprises ayant un important chiffre d'affaires et un nombre élevé d'employés ne déterminent même pas d'objectifs financiers à long terme.

De façon générale, on peut conclure que le processus de planification financière à long terme tel que perçu et rapporté par les propriétaires-dirigeants ayant répondu à notre questionnaire apparaît bigarré pour le groupe d'entreprises échantillonné. Pour certaines entreprises, le processus de planification financière à long terme apparaît élaboré et très lié à la stratégie générale de l'entreprise, alors qu'il semble inexistant pour d'autres entreprises. En général, des investissements à long terme sont prévus et des objectifs financiers sont établis.

## CHAPITRE VII

### OBJECTIFS FINANCIERS ET STRATÉGIE FINANCIÈRE À COURT TERME

Après avoir discuté du processus de planification financière à long terme tel qu'observé dans les entreprises de notre échantillon, nous traitons maintenant de ce même processus, mais à court terme, c'est-à-dire pour une période d'un an.

La planification financière à court terme signifie une planification pour les 12 prochains mois. Elle vise, pour cette période, la projection des revenus, des coûts attachés à la réalisation de ces revenus, et des profits. Elle prévoit aussi la répartition des charges liées aux investissements à long terme pour la prochaine année.

#### 7.1 Objectifs financiers à court terme

Des 25 entreprises de notre échantillon, 23 ont établi des objectifs financiers pour l'exercice devant se terminer au cours des douze mois suivant notre entrevue. Les objectifs financiers établis sont principalement définis en matière de ventes prévues (28 %), de profits escomptés (48 %), de coûts anticipés (60 %), et/ou selon d'autres variables (voir le Tableau 33 pour plus de détails). Une PME peut se fixer différents objectifs financiers à court terme.

Tableau 33  
Objectifs financiers à court terme<sup>1</sup>

Domaines reliés aux objectifs fixés	%
Coûts	60
Profits	48
Ventes	28
Budgets sectoriels	12
Marché	12
Qualité	12
Projet(s)	4

<sup>1</sup> Une entreprise peut déterminer plus d'un objectif financier.

Des 25 firmes étudiées, 15 soit 60 %, ont déclaré se fixer des objectifs financiers en matière de coûts. Le contrôle des coûts apparaît donc comme une des priorités pour plus de la moitié du groupe de l'échantillon. Une des explications possibles à cette priorité des coûts est reliée à la période économique prévalant durant l'étude. En période de récession, le contrôle des coûts est l'un des seuls moyens d'améliorer la rentabilité d'une entreprise, le chiffre d'affaires étant souvent stagnant ou décroissant. D'autres raisons peuvent cependant motiver un contrôle des coûts.

Seulement trois propriétaires-dirigeants interrogés ont répondu qu'ils disposaient de budgets sectoriels. L'expertise et le temps nécessaires à l'élaboration de tels budgets peuvent être coûteux pour une PME.

La majorité des propriétaires-dirigeants (84 %), accordent beaucoup d'importance à ce qui se passera, en matière d'argent, au cours de la

prochaine année. Une proportion de 8 % des propriétaires-dirigeants ont déclaré y attacher une importance moyenne et 8 % une importance normale.

## 7.2 Stratégie financière à court terme

Des 25 entreprises de notre échantillon, 13 ont établi un budget de caisse pour les 12 prochains mois, une entreprise dispose d'une budget de caisse sur une base trimestrielle, et 11 entreprises n'ont pas de budget de caisse. Il serait intéressant de connaître la façon dont est utilisé le budget de caisse dans la PME.

En bref, un processus de planification financière à court terme existe pour une majorité des firmes ayant fait l'objet de cette étude. Des objectifs financiers à court terme sont établis par une large majorité des entreprises de l'échantillon, et le budget de caisse est utilisé comme moyen de planification par plus de la moitié des répondants.

## CHAPITRE VIII

### CONCLUSION

Considérant la taille de l'échantillon (25 entreprises) et le type d'étude (exploratoire), il est impossible de tirer de nombreuses conclusions de cette recherche. Les conclusions peuvent cependant donner une indication des pratiques de planification financière dans les PME, et indiquer des pistes futures en recherche. De plus, la délimitation géographique des entreprises de notre échantillon (Mauricie - Bois/Francis) et leur secteur d'activités (manufacturier) ne permettent pas de généraliser nos conclusions pour d'autres régions géographiques et pour d'autres secteurs d'activités.

Lors de la prise des décisions majeures concernant l'entreprise, il apparaît clair que l'influence du propriétaire-dirigeant est prépondérante pour la plupart des PME étudiées. Plusieurs personnes ou groupes sont consultés, mais la décision finale revient au propriétaire-dirigeant.

Les raisons qui motivent le propriétaire-dirigeant à poursuivre les activités de son entreprise sont souvent d'ordre personnel (satisfaction personnelle, défi) et aucune mission précise de l'entreprise ne semble être définie.

Bien que la grande majorité des PME étudiées établissent des objectifs financiers à long terme et envisagent des investissements à long terme, la



stratégie financière à long terme n'est pas toujours bien définie et l'utilisation d'outils stratégiques tels les états financiers prévisionnels et le plan d'affaires n'est pas largement répandue.

Par ailleurs, nous avons constaté que les pratiques de planification financière à court terme étaient répandues au sein des entreprises de notre échantillon. Toutes les entreprises échantillonnées établissent des objectifs financiers à court terme (pour la prochaine année). De plus, l'utilisation du budget de caisse est répandue.

Nous n'avons pu établir de lien de dépendance entre le processus de planification financière des entreprises à long terme et leur performance financière, leur âge, ou l'âge du propriétaire-dirigeant.

Une autre recherche pourrait porter sur les liens existants entre les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant et les objectifs financiers de l'entreprise. En effet, les objectifs financiers de maximisation du rendement et/ou des profits ne nous apparaissent pas réalistes en contexte de PME. Dans ce contexte, c'est le propriétaire-dirigeant qui dicte les lignes de conduite de l'entreprise en matière de finance.

L'intégration de l'administrateur-comptable au processus de décision de financement soulève aussi plusieurs interrogations. Quel rôle joue-t-il précisément? Comment est-il perçu au sein de l'entreprise? De quelle latitude bénéficie-t-il?

À la suite des conclusions de cette recherche, il nous apparaît primordial de signaler l'écart que nous avons perçu entre la présentation de la théorie financière traditionnelle et la réalité des PME. L'ensemble du processus de planification financière doit être revu, simplifié et adapté à la réalité propre à la PME.

L'élaboration d'instruments de planification financière simples et peu coûteux ne pourraient qu'améliorer les chances de survie à long terme des PME.

## BIBLIOGRAPHIE

BANK OF AMERICA. "Financing small business". Small Business Reporter, 1973, vol. 8, no. 5, pp. 1-8.

BARTON, Sidney L. et MATTHEWS, Charles H. "Small firm financing : Implications from a strategic management perspective". Journal of Small Business Management, 1989, vol. 27, no. 1, pp. 1-7.

BRACKER, Jeffrey S., KEATS, Barbara W. et PEARSON, John N. "Planning and financial performance among small firms in a growth industry". Strategic Management Journal, 1988, vol. 9, no. 6, pp. 591-603.

CHICHA, Joseph. Politiques et stratégies de l'entreprise (notes de cours), 1987, Trois-Rivières, U.Q.T.R., 233 pages.

COLASSE, Bernard. Gestion financière de l'entreprise, Éditions des presses universitaires de France, 1982, 479 pages.

DEPALLENS, Georges et JOBARD, Jean-Pierre. Gestion financière de l'entreprise (10<sup>e</sup> édition), Editions Sirey, 1990, 933 pages.

DUMAS, Jocelin. «Le financement de la PME au Québec : manque de capitaux ou mauvaise gestion?» Finance, 17 septembre 1984, vol. 5, no. 48, pp. 23-26.

DUN & BRADSTREET. Rapport sur les faillites : année 1981. Toronto, Dun and Bradstreet Inc., 1981.

GILDER, George. L'esprit d'entreprise. Éditions Fayard (traduction de l'américain), 1985, 390 pages.

HIRIGOYEN, Gérard. «La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales.» Revue française de gestion, 1984, janvier-février, pp. 23-30.

HOROVITZ, Jacques et PITOL-BELIN, Jean-Pierre. Stratégie pour la PME. Édition McGraw-Hill, 1984, 159 pages.

IBRAHIM, A. Bakr et ELLIS, W. "An empirical investigation of causes of failure in small business and strategies to reduce it". Journal of Small Business & Entrepreneurship, 1987, vol. 4, no. 4, pp. 18-24.

Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : croître aujourd'hui pour demain. 1989, 67 pages.

## BIBLIOGRAPHIE

(SUITE)

Industrie, Sciences et Technologie Canada. La petite entreprise au Canada : l'excellence, gage de la prospérité. 1991, 69 pages.

JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M. La petite entreprise. Éditions G. Vermette, 1987, 288 pages.

LAMONTAGNE, Roger A. et GUILLAUME, Jacques. La fonction finance 1. Éditions McGraw-Hill, 1989, 391 pages.

LAUZEL, Pierre (collection dirigée par). La gestion rationnelle de l'entreprise : les grandes fonctions et le contrôle de gestion. Entreprise moderne d'édition, 1972, 332 pages.

LORENZ, Konrad. Les huit péchés capitaux de notre civilisation. Éditions Flammarion, 1973, 166 pages.

LEVIN, Richard I. et TRAVIS, Virginia R. "Small company finance : What the books don't say". Harvard Business Review, 1987, vol. 65, no. 6, pp. 30-32.

McKINLEY, R. "Some reasons for business failure in Canada". Cost and Management, 1979, vol. 53, no. 3, pp. 17-21.

MILLER, Roger (sous la direction de). La direction des entreprises : concepts et applications, Éditions McGraw-Hill, 1985, 744 pages.

PERRIEN, Jean, CHERON, Emmanuel J. et ZINS, Michel. Recherche en marketing : méthodes et décisions, Gaëtan Morin éditeur, 1984, 615 pages.

Rapport du ministre délégué aux PME, André Vallerant. Les PME au Québec : État de la situation. 1987, 320 pages.

ROBINSON, Richard B. Jr. et PEARCE, John A. II. "Research thrusts in small firm strategic planning". The Academy of Management Review, 1984, vol. 9, no. 1, pp. 128-137.

SALLENAVE, Jean-Paul. Direction générale et stratégie d'entreprise. Les éditions d'organisation, 1984, 277 pages.

Small Business Administration. The state of small business. U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1986.

## BIBLIOGRAPHIE

(SUITE)

STEINER, Georges A. Strategy planning. New York, The Free Press, 1979, 383 pages.

STEWART, Robert. "How you can tell when bankruptcy threatens". Canadian Business, 1978, vol. 51, no. 1, pp. 56-57.

ANNEXE « A »  
DÉFINITIONS DE LA STRATÉGIE

Chang (1980) : a master plan that delineates critical courses of action toward the attainment of company objectives and a blueprint that defines the means of deploying resources to exploit present and future opportunities and to counteract present and future threats.

Glueck (1980) : a strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan relating the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved.

Prasad (1983) : strategy serves as a framework for dealing with nonrecurring problems at the level of external integration. Its intermediate goal is competitive advantage for a firm, its ultimate goal is effective performance.

Prine (1983) : specific major actions or patterns of action for attaining broad corporate objectives.

Tabatoni et al. dans Martinet (1983) : la stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation.

Tate (1983) : strategy involves the long-term objectives of the firm and the means of set of functional policies by which it intends to get there. More succinctly : strategy is most usefully of as its key operating policies in each functional area of the business and how it seeks to interrelate the functions.

Thompson et al. (1983) : strategy is management's «game plan» for positioning the organization in its overall environment and for managing its portfolio of activities.

Boutton (1984) : strategy is the means by which an organization attempt to achieve its purpose.

Comerford, et al (1985) : a set of goals and their action plans for a particular organisational level.

Byars (1984) : strategy describes how an organization intends to achieve its objectives and mission. It includes the determination and evolution of alternative paths to achieve an organization's objectives and mission and eventually, a choice of the alternative that is to be adopted.

Sallenave dans Joffre et al. (1985) : une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée.

Sharplin (1985) : a strategy is a plan of course of action which is of vital persuasive, or continuing importance to the organizations as a whole.

David (1986) : strategies are the means by which objectives will be achieved.



ANNEXE « B »  
QUESTIONNAIRE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

QUESTIONNAIRE  
PROJET DE RECHERCHE

MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION  
DES SYSTÈMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR LOUIS MILLETTE JR

SUJET : LA PLANIFICATION FINANCIÈRE STRATÉGIQUE DES PME

DIRECTEUR : JEAN DESROCHERS, PH.D.

ÉTÉ 1991

QUESTIONNAIRE # \_\_\_\_\_

Administré le \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 1991

Entreprise: \_\_\_\_\_

Localisation (ville): \_\_\_\_\_

Téléphone: \_\_\_\_\_

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

Le questionnaire qui suit s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur la planification financière stratégique dans les entreprises de type PME. Il a pour objectif de mieux connaître cet aspect de la gestion des PME et aider les chercheurs de ce domaine à développer des théories et outils d'intervention adaptés à la PME. Vous comprenez qu'il est important pour la recherche de connaître votre démarche.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées en toute confidentialité et que vos réponses serviront exclusivement à des fins de recherche. Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité. Nous aimerions connaître comment vous procédez réellement dans votre entreprise et non pas comment vous devriez fonctionner. Ceci n'est pas un examen ni un test, c'est un simple questionnaire visant à mieux cerner la réalité de la PME.

Nous aimerions aussi insister sur quelques points pour vous aider à répondre au questionnaire.

1. Ne vous attardez pas trop longtemps à la formulation des questions. Aussitôt que vous comprenez le sens de la question indiquez votre réponse.
2. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Seule votre opinion personnelle compte.
3. Même si quelques questions vous semblent bizarres ou se répéter, ne mentionnez que votre opinion sur cette question, indépendamment de vos réponses antérieures.

Merci de votre précieuse collaboration

## SECTION 1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous désirons  
avoir des informations additionnelles  
sur votre entreprise

1.1 Date de fondation: Mois: \_\_\_\_\_ Année: 19\_\_

1.2 Quel est le principal (ou quels sont les principaux) produit(s)  
fabriqué(s) dans votre entreprise?

---

---

---

---

---

1.3 Quelle est la forme légale de l'entreprise?

a) Propriétaire unique

b) Société avec associés

c) Compagnie avec actionnaires

d) Autre (précisez): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3.1 S'il y a des associés ou actionnaires, précisez le nombre: \_\_\_\_

1.3.2 Le principal actionnaire détient \_\_\_\_ % des parts

1.4 Depuis quand dirigez-vous l'entreprise? \_\_\_\_ années

1.5 Quel âge avez-vous? \_\_\_\_ ans

1.6 Quel est votre formation académique (encerclez la dernière année complétée)?

a) Secondaire                      1        2        3        4        5        6

b) Collégial                      1        2        3

c) Universitaire                  1        2        3        4        5        6

d) Autre (précisez): \_\_\_\_\_

1.7 Quelle est votre spécialisation? \_\_\_\_\_

1.8 Quel est le nombre d'employés dans l'entreprise par catégorie d'emplois (incluant le dirigeant)?

	Réguliers	Partiels	Occasionnels
Cadres	_____	_____	_____
Vente et marketing	_____	_____	_____
Production	_____	_____	_____
Personnel de bureau	_____	_____	_____
Autres	_____	_____	_____

## SECTION 2. ENVIRONNEMENT

Dans cette section, nous aborderons deux points spécifiques de l'environnement de votre entreprise qui ont un impact majeur sur la stratégie: la concurrence et le marché

### 2.1 Quel est votre territoire de vente (en %)?

Ville et ses environs	___
Régional	___
Québec	___
Autres provinces	___
International	___

### 2.2 Connaissez-vous vos principaux concurrents?

- a) Oui
- b) Non

### 2.3 Quelles sont vos forces par rapport à vos concurrents (produits, technologie, personnel, ...)?

---

---

---

---

---

2.4 Quelles sont vos faiblesses par rapport à vos concurrents (produits, technologie, personnel, ...)?

---

---

---

---

---

2.5 Prenez-vous en considération les actions de vos concurrents lors de la prise de décision interne?

a) Oui

b) Non



### SECTION 3. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le reste du questionnaire porte sur des questions d'ordre stratégique et financier

#### LA PRISE DE DÉCISION

3.1 Y a-t-il un organigramme écrit de la structure actuelle de l'entreprise?

a) Oui

b) Non

3.1.1 Si oui, à quoi sert-il?

---

---

---

---

---

3.2 Y a-t-il un conseil d'administration au sein de votre entreprise?

a) Oui

b) Non

3.2.1 Si oui, combien de fois par année se réunit-il? \_\_ fois

- 3.3 Qui participe à la prise des décisions MAJEURES dans l'entreprise (relocalisation, nouveau produit, nouveau procédé, achat important, ...)?

---

---

---

---

---

- 3.4 A qui revient la décision finale lors de la prise des décisions MAJEURES?

---

---

---

MISSION ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'ENTREPRISE

3.5 Quelles sont les raisons qui vous motivent à opérer votre entreprise?

---

---

---

3.6 Est-ce que le succès, pour vous, correspond à la réalisation d'objectifs précis?

a) Oui

b) Non

3.6.1.1 Si oui, est-ce que ces objectifs sont définis clairement?

a) Oui

b) Non

3.6.1.2 Si oui, est-ce que vos employés connaissent ces objectifs?

a) Oui

b) Non

3.6.1.3 Si oui, quels sont ces objectifs?

---

---

---

---

3.6.2 Si non, à quoi correspond le succès pour vous?

---



---



---



---

3.7 Quelle importance accordez-vous aux éléments suivants?

	Beaucoup d'importance	Importance normale	Aucune importance
Quote-part du marché	—	—	—
Augmentation des ventes	—	—	—
Augmentation de l'actif	—	—	—
Augmentation de l'avoir	—	—	—
Augmentation des profits	—	—	—

## SECTION 4. OBJECTIFS FINANCIERS À LONG TERME

La réflexion financière concerne tout projet d'acquisition, de disposition, et d'utilisation de ressources financières.

4.1 L'entreprise s'est-elle fixée des objectifs financiers à long terme (sur plus d'un an)?

a) Oui

b) Non

4.1.1 Pourquoi?

---

---

---

---

---

4.1.2 Si oui, quelle est l'unité de mesure des objectifs fixés?

\_\_\_ Niveau des ventes

\_\_\_ Niveau des profits

\_\_\_ Niveau de l'avoir net

\_\_\_ Autre (précisez):

---

4.2 Prévoyez-vous des investissements à long terme?

a) Oui

b) Non

4.2.1 Si oui, de quel type?

\_\_\_ Fonds de roulement

\_\_\_ Achat d'équipement

\_\_\_ Nouveau projet

\_\_\_ Acquisition d'immobilisation

\_\_\_ Autre (précisez): \_\_\_\_\_

4.3 Lorsque vous prévoyez des investissements à long terme, lequel (lesquels), parmi les types de financement suivants est (sont) pris en compte?

\_\_\_ Utilisation / Marge de crédit

\_\_\_ Dette à long terme

\_\_\_ Ré-investissement des profits

\_\_\_ Subventions du gouvernement

\_\_\_ Investissement / Actionnaires

\_\_\_ Autre (précisez): \_\_\_\_\_

4.4 Est-ce que les décisions d'investissement à long terme résultent d'un processus formel?

a) Oui

b) Non

## SECTION 5. STRATÉGIE FINANCIÈRE À LONG TERME

ADMINISTRATEUR-COMPTABLE

5.1 Qui s'occupe de la comptabilité dans l'entreprise?

- a) Vous-même
- b) Contrôleur
- c) Directeur financier
- d) Comptable
- e) Commis-comptable
- f) Administrateur
- g) Autre (précisez): \_\_\_\_\_

Si c'est vous, passez à la question 5.5

5.2 Depuis quand travaille-t-il dans l'entreprise?

Mois: \_\_\_\_\_ Année: 19\_\_

5.3 Quel est sa formation académique (encerclez la dernière année complétée)?

- |                      |       |   |   |   |   |   |
|----------------------|-------|---|---|---|---|---|
| a) Secondaire        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) Collégial         | 1     | 2 | 3 |   |   |   |
| c) Universitaire     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| d) Autre (précisez): | _____ |   |   |   |   |   |

5.3.1 Sa spécialisation? \_\_\_\_\_

5.4 Participe-t-il aux décisions de financement à long terme?

a) Oui

b) Non

5.4.1 Si oui, de quelle façon?

---

---

---

---

---

5.4.2 Si non, pourquoi?

---

---

---

---

---

5.5 Quelle était son (votre) occupation avant d'exercer ses (vos) fonctions actuelles?

---

---

---



COMPTABILITE

5.6 Décrivez-nous brièvement le système comptable en place dans l'entreprise?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5.7 Vos états financiers annuels sont-ils produits par un comptable externe?

a) Oui

b) Non

5.7.1 Si oui, quel est le type d'états financiers produits?

a) Compilation

b) Examen

c) Vérification

### 5.7.2 Si non, qui les produit?

---

---

---

ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

5.8 Disposez-vous d'états financiers prévisionnels à long terme?

a) Oui

b) Non

5.9 Évaluez-vous, d'une façon quelconque, quelle sera votre situation financière à long terme?

a) Oui

b) Non

5.10 Existe-t-il un plan d'affaires pour l'entreprise?

a) Oui

b) Non

5.10.1 Si oui, à quoi sert-il?

---

---

---

---

---

## SECTION 6. OBJECTIFS FINANCIERS À COURT TERME

Court terme: la prochaine année

6.1 Vous êtes-vous fixé des objectifs financiers à court terme?

a) Oui

b) Non

6.1.1 Si oui, en quels termes?

---

---

---

---

---

6.1.2 Si non, pourquoi?

---

---

---

---

---

6.2 Quelle est l'importance, pour vous, d'avoir une idée, en chiffres, de ce qui se passera au cours de la prochaine année?

- a) Beaucoup d'importance
- b) Importance moyenne
- c) Importance normale
- d) Peu d'importance
- e) Pas d'importance



## SECTION 8. PERFORMANCE FINANCIÈRE

Dans cette section, nous aimerions connaître  
l'évolution de votre situation  
financière au cours des 3 dernières années.

1. Complétez le Tableau suivant:

	Année 1 (AN -3)	Année 2 (AN -2)	Année 3 (AN -1)
C.M.V.	_____	_____	_____
B.A.I.I.	_____	_____	_____
Bénéfice net	_____	_____	_____
Ventes	_____	_____	_____
Bén. net / Ventes	_____	_____	_____

Ceci termine cette entrevue!

Nous tenons à vous remercier sincèrement de votre collaboration. Cette recherche est importante pour les sciences de l'administration, pour les connaissances du milieu de la petite et moyenne entreprise, et très importante pour moi-même, étant ma première recherche scientifique, recherche nécessaire à l'obtention de mon diplôme de maîtrise.

Je vous remercie donc encore une fois!



ANNEXE « C »  
MODÈLES DE PLANIFICATION

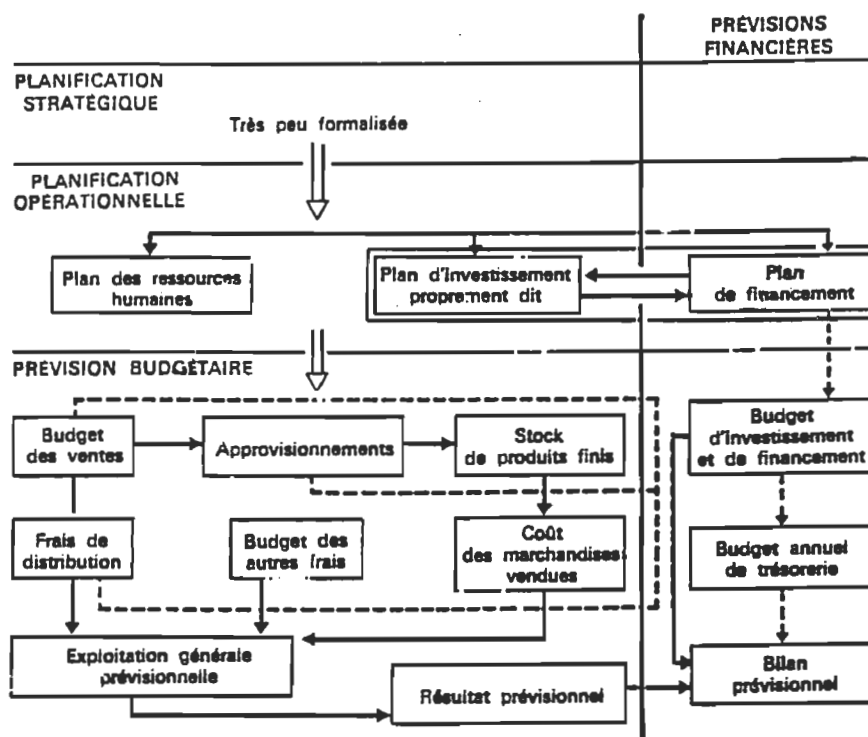


Figure 4. Schéma théorique du dispositif de prévision dans l'entreprise. Tiré de COLASSE, Bernard. *Gestion financière de l'entreprise*, Édition des presses universitaires de France, 1982, p. 46.

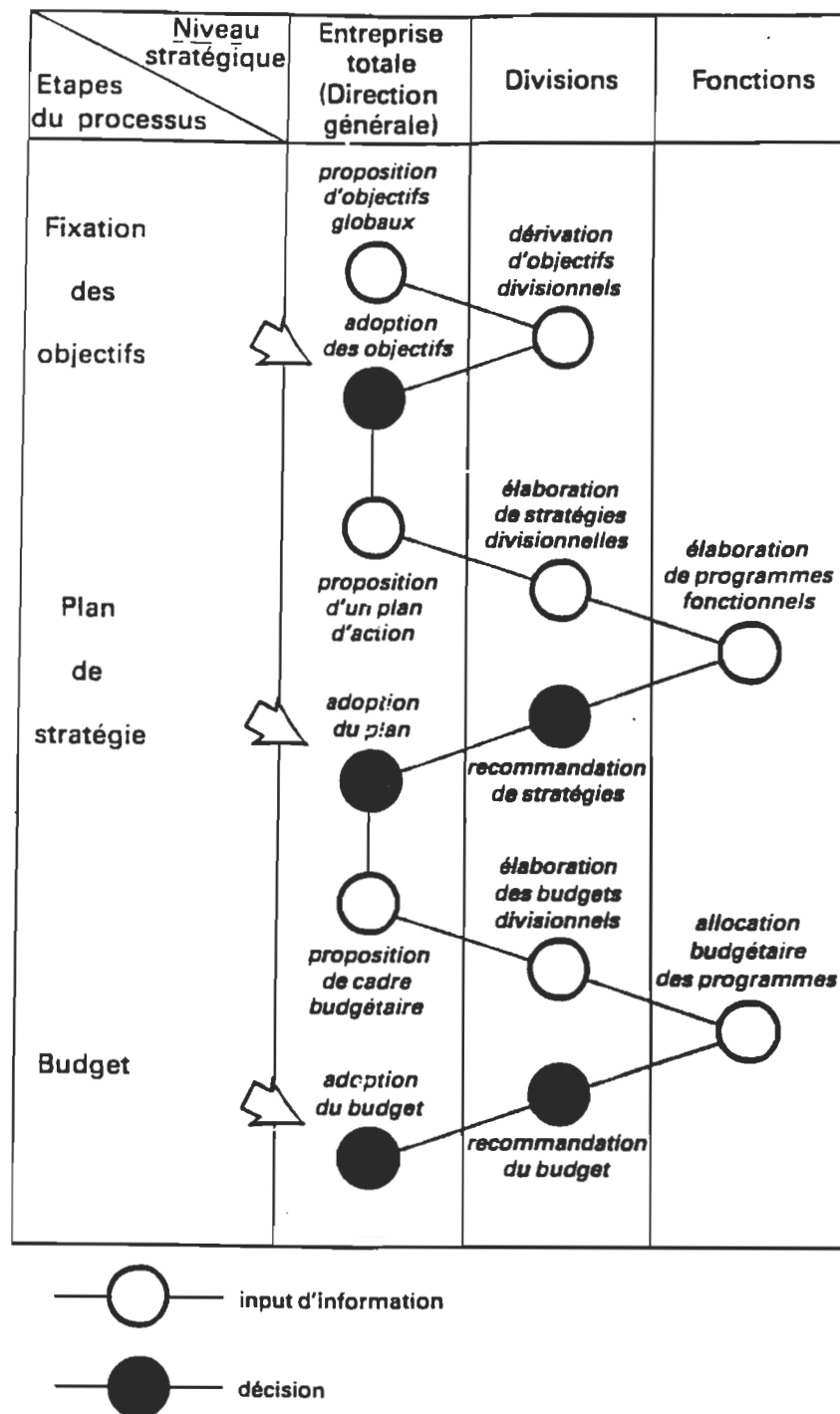


Figure 5. Processus de planification stratégique (approche organisationnelle). Tiré de SALLENAVE, Jean-Paul. Direction générale et stratégie d'entreprise, Les éditions d'organisation, 1984, p. 54.

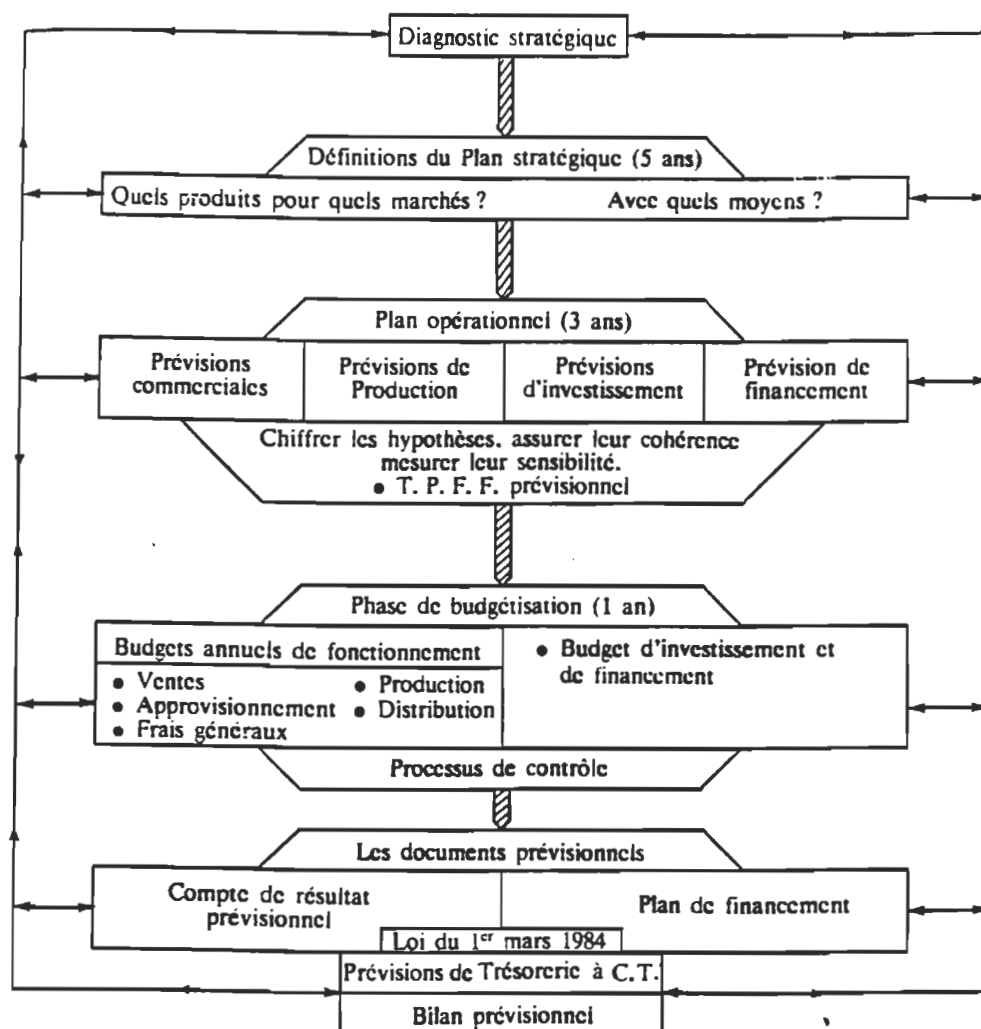


Figure 6. Démarche prévisionnelle. Tiré de DEPALLENS, Georges et JOBARD, Jean-Pierre. *Gestion financière de l'entreprise*, Éditions Sirey, 1990, p. 829.

ANNEXE « D »  
TABLE A J X D I V E R S

Tableau 34

## Personnel oeuvrant au sein des entreprises de l'échantillon

CADRES			VENTES ET MARKETING			PRODUCTION (TEMPS PLEIN)			PERSONNEL DE BUREAU			TOTAL		
Nombre de cadres	Nombre	%	Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre d'employés	Nombre	%	Nombre d'employés	Nombre	%
1	2	8	Moins de 5	17	68	Moins de 25	6	24	Moins de 5	14	56	Moins de 25	1	4
2	9	36	5-9	3	12	25-49	11	44	5-9	4	16	25-49	11	44
3	4	16	10-14	3	12	50-74	5	20	10-14	3	12	50-74	6	24
4	0	0	15-19	1	4	75-99	1	4	15-19	1	4	75-99	1	4
5	3	12	20 et plus	1	4	100-124	1	4	20-24	1	4	100-124	2	8
6	3	12				125-149	0	0	25 et plus	2	8	125-149	1	4
7	0	0				150 et plus	1	4				150 et plus	3	12
8	1	4	TOTAL	25	100				TOTAL	25	100			
9	2	8				TOTAL	25	100				TOTAL	25	100
10	0	0												
11	0	0	Moyenne : 5						Moyenne: 8					
12	1	4	Médiane : 3						Médiane: 3					
			Mode : 0			Moyenne : 46			Mode: 2			Moyenne: 72		
			Minimum : 0			Médiane : 39			Minimum: 0			Minimum: 24		
TOTAL	25	100	Maximum : 20			Mode : 30			Maximum: 35			Maximum: 223		
						Minimum : 3						Ecart-type: 48,99		
						Maximum : 170								
Moyenne : 4														
Médiane : 3														
Mode : 2														

Tableau 35  
Répartition des administrateurs-comptables  
selon le nombre d'années à la comptabilité

Nombre d'années à la comptabilité	Nombre	%
Moins de 5 ans	10	40
5-9	7	28
10-14	5	20
15-19	2	8
20-24	1	4
25 ans et plus	0	0
TOTAL	25	100

Moyenne : 8  
 Médiane : 7  
 Mode : 4  
 Minimum : 1  
 Maximum : 24

Tableau 36  
Scolarisation de l'administrateur-comptable

Degré de scolarité			Spécialisation		
Degré atteint	Nombre	%	Domaine de spécialisation	Nombre	%
<u>Secondaire</u>			Administration	5	20
1	0	0	Comptabilité	16	64
2	0	0	Ingénierie	1	4
3	1	4	Général	2	8
4	0	0	Autre	1	4
5	3	12			
<u>Collégial</u>					
1	2	8			
2	0	0			
3	5	20			
<u>Universitaire - 1<sup>er</sup> cycle</u>					
1	0	0			
2	2	8			
3	11	44			
<u>Universitaire - 2<sup>ème</sup> cycle</u>					
1	0	0			
2	0	0			
3	1	4			
TOTAL	25	100			



Tableau 37

Occupation précédente de l'administrateur-comptable

Occupation	Nombre	%
Administration (lié)	10	40
Comptabilité (lié)	13	52
Ingénierie (lié)	2	8
Générale	0	0
Autre	0	0
TOTAL	25	100